

A Divulgação enquanto Instrumento de Valorização da Identidade Casapiana: Contributos para uma Proposta de Programação Museológica

Áurea Patrícia Capeto Coelho Simões Maia

**Trabalho de Projecto
de Mestrado em Museologia**

Áurea Maia A Divulgação enquanto
Instrumento de Valorização da
Identidade Casapiana: Contributos
para uma Proposta de Programação
Museológica, 2012

Setembro, 2012

**A Divulgação enquanto Instrumento de Valorização da Identidade
Casapiana: Contributos para uma Proposta de Programação
Museológica**

Áurea Patrícia Capeto Coelho Simões Maia

**Trabalho de Projecto
de Mestrado em Museologia**

Setembro, 2012

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Museologia realizado sob a
orientação científica da Professora Doutora Raquel Henriques da Silva e do
Mestre João Francisco Marinho Louro.

*Ao meu pai, mãe e tia pelo apoio incondicional e permanente estímulo,
À Casa Pia de Lisboa por constituir para mim uma verdadeira escola de vida.*

AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Projecto não seria possível sem o estímulo, crítica construtiva e, sobretudo, o apoio incondicional de um conjunto de colegas, amigos e entidades que me acompanharam ao longo deste desafio muitas vezes condicionado pelas exigências profissionais.

Agradeço em primeiro lugar à Casa Pia de Lisboa por, ao longo destes anos, me ter imposto generosos desafios profissionais e por ter acreditado sempre nas minhas competências profissionais.

Ao Centro Cultural Casapiano fica um emotivo agradecimento por constituir para mim uma verdadeira escola profissional e humana.

A todos os casapianos de diferentes gerações não posso deixar de agradecer o enorme incentivo para a realização deste projecto, a amizade desinteressada, as palavras de ânimo e o reconhecimento por mais de quinze anos de dedicação à entidade museológica em estudo.

Às crianças e jovens da Instituição agradeço os sorrisos mas também as marcas de vida que muito me ensinaram e que, muitas vezes, os olhares mais distraídos não conseguem esconder e, acima de tudo, o facto de constituírem um estímulo diário para o desempenho das minhas funções. Muito obrigada.

Ao Diogo Inácio de Pina Manique agradeço o facto de ter fundado uma Instituição cuja herança justifica, por si, a obstinada vontade em dar a conhecer e defender a imagem e capital histórico da Casa Pia de Lisboa.

À minha orientadora, Professora Raquel Henriques da Silva, não posso deixar de agradecer a infinita paciência e os inconfundíveis “amarelos” que, muitas noites me tiraram o sono mas que resultaram neste despretenso contributo para o Centro Cultural Casapiano.

Ao Dr. João Louro agradeço o incomparável incentivo para a realização deste Trabalho e a sua total disponibilidade.

À Professora Graça Filipe ficam as palavras de agradecimento por ter despertado o interesse pela Programação Museológica, no âmbito da componente lectiva do Mestrado em Museologia, e a forma cuidadosa, disponível e, por vezes, maternal e reveladora de uma enorme preocupação como sempre tratou os seus alunos.

Ao Professor Filipe Serra agradeço a forma despretensiosa, dinâmica e vivamente estimulante como sempre leccionou.

Aos colegas de Mestrado agradeço o companheirismo, disponibilidade e espírito de entreatajuda que sempre pautou a turma que frequentei. Sei que ficarão amizades.

Aos Professores Jorge Frias, Teresa Coelho, Carla Correia, Felicidade Costa, Rita Gomes e Dra. Eunice Baptista não posso deixar de agradecer a colaboração e disponibilidade que, desde a primeira hora, manifestaram em conceder-me as entrevistas que fazem, aliás, parte integrante deste Trabalho de Projecto e cujo resultado fez-me acreditar ainda mais no trabalho em rede e nos recursos humanos de Casa Pia de Lisboa é detentora.

À Professora Isabel Caldeira Cabral, amiga de longa data, agradeço as risadas, o apoio incondicional e a amizade demonstrada.

Aos meus amigos, em particular, à Leonor, Vanessa e Filipe, não posso deixar de agradecer o facto de perdoarem o meu mau humor, o apoio incondicional que sempre demonstraram e, sobretudo, a capacidade inigualável de conseguirem arrancar de mim rasgados sorrisos e gargalhadas durante o processo de construção deste Trabalho.

Ao Sérgio agradeço a infinita paciência, o companheirismo, os deliciosos e inspiradores petiscos e o incentivo na construção de um Projecto que, de uma forma ou de outra, acabou por dar início a um projecto em comum.

Uma palavra especial para a família, pai, mãe e tia Zai, por constituírem a essência e a razão de todos os meus projectos, profissionais e pessoais, pelo apoio incondicional e, sobretudo, por perdoarem as inúmeras ausências e alterações de humor.

Muito obrigada.

RESUMO

A DIVULGAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO DE VALORIZAÇÃO DA IDENTIDADE CASAPIANA: CONTRIBUTOS PARA UMA PROPOSTA DE PROGRAMAÇÃO MUSEOLÓGICA

Trabalho de Projecto

Áurea Patrícia Capeto Coelho Simões Maia

PALAVRAS-CHAVE: *Comunicação, marketing, relações públicas, imagem, identidade institucional, públicos.*

Para cumprir a função social que lhe compete os museus deverão garantir a acessibilidade de informação aos seus visitantes encontrando formas de comunicação passíveis de ser adaptadas às diferentes necessidades. Por outro lado e tendo em conta a sua dimensão comunicativa e educativa, os museus têm igualmente o dever de desenvolver uma programação cultural e científica que incentive o acesso público às colecções.

Constituindo uma forma de divulgação das mesmas compete-lhes, igualmente, proporcionar um conjunto de serviços e condições de acessibilidade que permita a plena fruição cultural assim como manter uma política de comunicação estrategicamente delineada.

Neste sentido, o presente Trabalho de Projecto visa conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano, realidade museológica ainda por muitos desconhecida e pertença da Casa Pia de Lisboa, uma instituição bicentenária de solidariedade social vocacionada para a educação, formação e acolhimento de crianças e jovens cuja imagem foi abalada por um escândalo de pedofilia com repercussões internacionais.

Perceber em que medida esta entidade museal poderá inverter os efeitos de uma crise sem sinónimo, valorizando o capital histórico de que é detentora, é a premissa-chave para a elaboração deste Trabalho.

Através do seu acervo e mediante o recurso a estratégias de marketing e relações públicas como técnicas de comunicação privilegiadas, subsidiadas pela internet e pela publicidade, o presente Trabalho de Projecto visa identificar e potenciar os recursos humanos e técnicos de que a Instituição dispõe e cujo contributo poderá ser manifestamente favorável para a concepção de um programa de difusão e comunicação.

Deste modo a proposta aqui apresentada visa, sobretudo, constituir um veículo de afirmação favorável da imagem do Centro Cultural Casapiano e, numa perspectiva alargada, da própria Casa Pia de Lisboa.

Em simultâneo, pretende-se promover e reforçar a imagem e identidade institucionais de forma consentânea com as características da entidade museal em estudo e simultaneamente atractiva para os reais e potenciais públicos.

ABSTRACT

DISSEMINATION AS AN INSTRUMENT TO OPTIMISE THE CASA PIA IDENTITY: CONTRIBUTIONS FOR THE PROPOSAL OF A MUSEOLOGY PROGRAM

PROJECT WORK

Áurea Patrícia Capeto Coelho Simões Maia

KEYWORDS: *Media, marketing, public relations, image, institutional identity, public.*

To comply with its social role, museums must assure access to information by its visitors, procuring forms of communication that may be adapted to different needs.

On the other hand and taking into account its communicative and educational dimension, museums also have the duty to develop a cultural and scientific plan that encourages public access to collections.

For such purpose, museums should also provide the services and access conditions that permit a complete cultural fruition, as well as maintain a strategically delineated communications policy.

In this sense, this Project Work aims to create dissemination and communications program for the Centro Cultural Casapiano, still unknown to many, which is part of Casa Pia de Lisboa, a bicentenary for the education, training and shelter of children and young people, the image of which has been shaken by a pedophilia scandal with international repercussions.

To understand how a museum can invert the effects of an overwhelming crisis, valorizing its historic patrimony, is the key argument for the elaboration of this Project Work.

Through its cultural heritage and by resorting to marketing and public relations strategies, such as privileged communications techniques, aided by the internet and by

publicity, this Project aims to identify and increase the human, technical and financial resources that the institution has and which contribution could manifestly be favorable for the conception of a dissemination and communication plan.

In this sense, this proposal mainly aims to constitute an affirmation vehicle favorable to the image of the Centro Cultural Casapiano and, on a wider perspective, of Casa Pia de Lisboa itself.

It is simultaneously intended to propose and strengthen the image and institutional identity in an appropriate form with the characteristics of a museum entity in study and simultaneously attractive for the real and potential public.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJECTO	4
2.1. Os Museus e o Paradigma de Gestão	4
2.1.1. Programação museológica – Ferramenta indispensável para uma gestão racional	8
2.2. A divulgação no contexto museológico: Enquadramento conceptual e jurídico	10
2.3. A crescente valorização da divulgação na actividade dos museus	12
2.3.1. O Primado dos Públicos	12
2.3.2. A questão da imagem	14
2.3.3. A necessidade de afirmação identitária	15
3. REALIDADE DE APLICAÇÃO DO PROJECTO	16
3.1. O contexto institucional – Identidade Casapiana, uma realidade?	16
3.2. Uma imagem fragilizada	17
3.3. Enquadramento situacional do objecto de estudo	18
4. PRESSUPOSTOS CONCEPTUAIS	22
4.1. Modelo conceptual de base	22
4.1.1. Propostas teóricas subsidiárias	23
4.2. A importância da definição do mix da comunicação	25
4.3. Marketing em contexto cultural, uma necessidade ou uma utopia?	26
4.3.1. Marketing cultural, factor de discórdia ou de consenso?	27
4.4. Relações públicas, mediadores de comunicação	29

4.5. Marketing e relações públicas, aliados de peso ao serviço da divulgação: alguns exemplos de sucesso.....	31
5. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	34
5.1. Tipo de investigação e definição de objectivos	34
5.2. Instrumentos de recolha de dados	34
5.2.1. Procedimentos adoptados	35
5.2.1.1. Variáveis de análise de conteúdo.....	35
6. DIAGNÓSTICO	37
6.1. – Análise da Envolvente	37
6.2. Análise da Instituição.....	38
6.2.1. Localização.....	38
6.2.2. Tutela e Modelo de Gestão.....	39
6.2.3. Definição	39
6.2.3.1. Estrutura Funcional.....	40
6.2.3.2. Recursos Humanos	41
6.2.3.3. Recursos Financeiros.....	41
6.2.4. Campo temático e acervo	42
6.2.4.1. O património cultural móvel.....	42
6.2.4.1.1. O acervo iconográfico.....	42
6.2.4.1.2. O acervo instrumental	46
6.2.4.1.3. O acervo documental	46
6.2.4.2. O património imaterial	47
6.2.5. Funções Museológicas	47
6.2.5.1. Incorporação	47
6.2.5.2. Estudo e investigação	48
6.2.5.3. Inventário e documentação.....	48
6.2.5.4. Conservação e segurança.....	49
6.2.5.5. Interpretação e Exposição.....	50
6.2.5.6. Educação.....	51
6.2.6. O edifício e os espaços	52

6.2.7. Análise da área de Programação	53
6.2.7.1. Caracterização dos públicos	54
6.2.7.2. Caracterização das actividades desenvolvidas	56
6.2.7.3. A gestão por processos no âmbito da área de comunicação.....	57
6.2.7.4. Avaliação dos recursos existentes	58
6.2.7.4.1. Os recursos Humanos	58
6.2.7.4.2. Os recursos técnicos.....	59
6.2.8. A gestão da imagem	60
6.2.9. Gestão da informação	62
6.3. Gestão do mix da comunicação	63
6.4. Entrevistas complementares.....	65
6.4.1. Análise qualitativa de dados.....	65
6.5.Conclusões: Identificação de carências e prioridades de actuação	67
7. PROPOSTA DE PROGRAMA MUSEOLÓGICO.....	70
7.1. Definição	70
7.2. O Acervo e colecções.....	71
7.3. O edifício.....	74
7.4. Exposição e interpretação	76
7.5. Difusão e Comunicação	80
7.5.1. Os primeiros passos: A implementação do Gabinete de Comunicação	80
7.5.2. A sustentabilidade do programa museológico: Da Política de Comunicação à política da qualidade.....	81
7.5.3. A definição de objectivos de comunicação	81
7.5.4. Âmbito de actuação	82
7.6. A concepção do programa museológico através do marketing.....	83
7.6.1. Elaboração de um estudo de mercado	83
7.6.2. Elaboração de um Estudo de Público	84

7.6.3. Implementação de Técnicas de Fundraising	86
7.6.4. Implementação de estratégias de Merchandising	87
7.6.5. A Aplicação do Marketing Directo	88
7.7. A concepção do programa museológico através das relações públicas ...	89
7.7.1. O reforço da identidade visual.....	89
7.7.2. Relação com os órgãos de comunicação social.....	90
7.7.3. Enquadramento comunitário	92
7.7.4. Comunicação interna e gestão por processos	93
7.7.5. Organização de eventos.....	94
7.8. A internet e a publicidade enquanto técnicas de comunicação subsidiárias	96
7.9. Recursos e meios necessários	97
7.10. Resultados esperados e cronograma previsional.....	99
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
BIBLIOGRAFIA	103
Fontes	103
Lista de Figuras.....	117
Lista de Gráficos.....	119
Lista de Anexos	120

1.INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Projecto é, na sua essência, o resultado de uma enorme paixão e mais de doze anos de dedicação ao Centro Cultural Casapiano, realidade museológica em estudo e pertença da Casa Pia de Lisboa, um instituto público tutelado pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social que tem como missão “*integrar crianças e adolescentes, designadamente as desprovidas do meio familiar adequado garantindo-lhes percursos educativos inclusivos [...]*”.¹

Contrariamente a uma forte identidade institucional a Casa Pia de Lisboa vive ainda os rescaldos de uma crise sem sinónimo marcada por um escândalo de pedofilia com repercussões internacionais e que pôs em causa a própria missão e, consequentemente, a confiança do cidadão no seu papel de serviço público de excelência nas áreas da educação, formação e acolhimento. Embora tenha vindo a atenuar-se de ano para ano a presente percepção pública da Instituição continua a ser negativa dado o peso que o *processo Casa Pia* ainda ocupa no espaço mediático.

Assim, se numa primeira fase a criação do Centro Cultural Casapiano perspectivava unicamente a perpetuação da herança histórica desta Instituição e do património cultural de que é detentor entendemos que esta entidade museal apresenta-se hoje como um veículo privilegiado não apenas para cumprir os pressupostos subjacentes à sua criação como, também, para inverter os efeitos nefastos sobre a imagem institucional. Paralelamente, e apesar dos seus doze anos de existência, o Centro Cultural Casapiano continua a ser para muitos desconhecido facto que se justifica por um conhecimento muito superficial dos públicos a quem se destina e pela falta de uma gestão integrada da área da comunicação.

Para cumprir a função social que lhe compete o “*museu deve tornar-se num instrumento de comunicação*” (GARCIA, 2003, p.23) premissa corroborada por Hooper Freenhill segundo o qual “*os museus devem comunicar ou morrer*” (1998, p.56). Embora demasiado extremista esta posição salienta o reconhecimento do papel que a comunicação assume no seio das instituições museais à semelhança de qualquer organização do século XXI. Contudo, num universo de poucos recursos com que a maioria das instituições se confronta a eficácia da gestão da comunicação passa por uma

¹ Cf. DECRETO-LEI nº 77/2012. **D.R. I Série.** 61 (2012-03-26) 1453-1455 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa).

escolha acertada das diferentes técnicas e estratégias disponíveis. Neste sentido, a escolha da temática subjacente a este Trabalho de Projecto teve como premissa fundamental a importância que a divulgação assume no contexto museal enquanto instrumento privilegiado de cumprimento da missão e vocação institucional e elemento favoravelmente potenciador da imagem e identidade da realidade em estudo assim como factor decisivo na construção de uma relação de proximidade com os reais ou potenciais públicos.

Em simultâneo e enquanto profissional da área, entendemos que a Casa Pia de Lisboa dispõe dos recursos necessários para desenhar um programa de difusão e comunicação eficaz perspectivando a capacidade de sustentabilidade face a uma conjuntura económica e social desfavorável.

No seguimento desta lógica a investigação foi estruturada a partir da construção de um conjunto de hipóteses: A Casa Pia de Lisboa dispõe de recursos humanos e técnicos necessários para construir um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano; O Centro Cultural Casapiano projecta favoravelmente a imagem externa da Casa Pia de Lisboa; O desenvolvimento de um programa de difusão e comunicação potencia e facilita o trabalho em rede no âmbito da programação museológica e da gestão por processos; A utilização de estratégias de marketing e relações públicas potencia o sucesso dos programas de difusão e comunicação e, por último, a definição de um programa de difusão e comunicação é facilitador do cumprimento da missão institucional.

Tendo como base de investigação o manual espanhol *Criterios para la elaboración del plan museológico*² bem como concepções teóricas no âmbito do marketing e relações públicas realizámos, em termos metodológicos, um conjunto de entrevistas no sentido de identificar os recursos internos passíveis de definir e concretizar um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano. Simultaneamente, analisámos diversas fontes de informação internas e externas cuja relevância com manifesta relevância para o estudo em questão. Deste modo, em termos estruturais, o presente Trabalho está dividido em seis capítulos distintos que, mediante uma reflexão pessoal, visam discutir a problemática e apresentar propostas concretas perspectivando, em simultâneo, questões futuras de investigação.

² AA. VV. – **Criterios para la elaboración del plan museológico** – 2ª ed. [S.l]: Secretaria General Tecnica/ Ministerio de Cultura, 2006. ISBN 84-8181-295-1.

Num primeiro capítulo, procuraremos contextualizar o projecto mediante a discussão em torno dos museus e do paradigma de gestão bem como da programação museológica enquanto ferramenta indispensável para uma gestão eficaz. Neste âmbito, é feito um enquadramento conceptual e jurídico da questão da divulgação perspectivando as causas da sua crescente valorização no seio museológico.

O segundo capítulo é inteiramente dedicado à realidade de aplicação do projecto procurando, desta forma, contextualizar o objecto de estudo equacionando, em simultâneo, a existência ou não de uma identidade casapiana.

Ao longo do terceiro capítulo, são definidos os pressupostos conceptuais subjacentes à realização deste Trabalho de Projecto e igualmente equacionadas as técnicas de comunicação que melhor concorrem para a definição do programa museológico de difusão e comunicação. Neste âmbito, elegemos o marketing e as relações públicas como técnicas privilegiadas subsidiadas pela internet e publicidade.

No quarto capítulo definimos o tipo de investigação e objectivos bem como a estratégia metodológica a adoptar caracterizada pela eleição de dados primários, designadamente, a observação e a realização de entrevistas exploratórias a diferentes profissionais com vista a identificar recursos internos passíveis de contribuir para a elaboração do programa museológico em questão e, de igual modo, a análise de dados secundários nomeadamente fontes de informação interna e externa que melhor concorram para a compreensão da realidade em estudo.

O quinto capítulo incide sobre o diagnóstico e análise crítica da realidade museal, designadamente, ao nível da envolvente, da instituição e da área de programação sendo complementado pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Ainda neste âmbito, foram definidas carências e prioridades de actuação com vista à definição da proposta de programa museológico.

Finalmente, o sexto capítulo é totalmente dedicado à apresentação da proposta de programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano incidindo sobre a definição da entidade museal, o acervo e colecções bem como as diferentes funções museológicas perspectivando a importância da existência de um Gabinete de Comunicação para o sucesso da concretização do referido programa. Para tal, são equacionadas diversas propostas no âmbito do marketing e relações públicas enquanto técnicas de comunicação privilegiadas.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJECTO

2.1.Os Museus e o Paradigma de Gestão

Segundo o Internacional Council of Museums os museus são “*instituições permanentes, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, abertas ao público, que adquirem, preservam, pesquisam, comunicam e expõem para fins de estudo, educação e lazer, os testemunhos materiais e imateriais dos povos e seus ambientes*” (ICOM, 2009, p.6).

Esta definição manifesta a complexidade do conceito de museu tal como o entendemos hoje determinando, igualmente, uma complexificação organizacional destas instituições que vêm assim acrescidas as suas responsabilidades enquanto organizações culturais de especificidade técnica e enquanto organismos sociais que comunicam e educam através de uma forte interacção com a envolvente (CAMACHO, 2008).

No âmbito da sua complexidade conceptual verificamos que os museus têm hoje uma redobrada responsabilidade e difícil tarefa para com o património cultural exigindo-se-lhes, acima de tudo, a preservação da vocação patrimonial claramente definida de acordo com o conceito de museu, com o acervo existente e expressa pela sua abrangência territorial e campo temático.

Contudo, paralelamente a uma conservação adequada, uma preocupação redobrada com as questões de segurança, um maior investimento ao nível do estudo e investigação das colecções exige-se-lhes, também, a persecução de objectivos socio-culturais que lhes confere um estatuto de serviço público e, consequentemente, uma redobrada e inequívoca responsabilidade para com os seus visitantes. A imagem do museu enquanto espaço privilegiado de fruição cultural ditou a passagem de uma preocupação quase exclusiva com as colecções para dar lugar a um novo olhar sobre a educação e comunicação com os públicos na qualidade de “*centros dinâmicos de cultura e de lazer*” abertos a toda a comunidade (MENDES, 2009, p. 29).

Deste modo, a sua dimensão educativa e comunicativa determina hoje uma preocupação com conceitos associados a um quadro de valores, designadamente ao nível da inclusão, da responsabilidade social, da participação, da diversidade cultural e da interdisciplinaridade cuja materialização tem expressão nos projectos desenvolvidos e na própria missão institucional, sendo reveladora de uma preocupação onde a sociedade é o principal beneficiário.

Paralelamente à criação de um conjunto de infraestruturas de deleite e de conforto no acolhimento assistimos hoje a remodelações, ampliações ou mesmo criação de novos museus bem como à rotatividade de colecções e novas ou renovadas exposições, a uma maior preocupação em termos de abrangência multicultural assim como o recurso a estratégias apelativas que, supostamente, permitam e enriqueçam a experiência museal.

Neste contexto, importa referir outra particularidade que se prende com o carácter intangível dos museus, intrínseco à própria salvaguarda do património e que nos remete para o terreno do impalpável o que, além de dificultar uma avaliação qualitativa do serviço público prestado representa, também, um desafio na construção do próprio discurso expositivo. Assistimos, na segunda metade do século XX, a uma preocupação com a preservação da Herança Intangível ou Imaterial que viria a ganhar forma na adopção pela UNESCO da Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial definindo-o como:

“as práticas, representações, expressões, conhecimentos e aptidões – bem como os instrumentos, objectos, artefactos e espaços culturais que lhes estão associados – que as comunidades, os grupos e, sendo o caso, os indivíduos reconhecem como fazendo parte integrante do seu património cultural ...”. (UNESCO, 2003, artº2º).

Desta forma, apesar de ter na sua génese a cultura material, o museu assume igualmente responsabilidades na gestão e promoção deste património pois tal como refere Magaly Cabral é *“no espaço entre objectos em exposição e o público que emerge e ganha corpo o património intangível presente em todos os museus”* (2004, p.55). Ao objecto museológico está associada uma forte carga simbólica, um imaginário, um quadro de valores, um conjunto de conceitos e emoções que reforçam a importância da experiência museal, assumindo-se como *“the result, sign and reward (...) when carried to the full is the transformation of interaction into communication”* (DEWEY, 1980, p.22).

No domínio da intangibilidade, o museu apresenta-se como palco privilegiado de diálogo com os públicos contribuindo para um entendimento mais abrangente do património cultural e funcionando como pólo de inclusão social. É um espaço de memória, de símbolos e significados, um espaço de passagem de testemunho que, de

acordo com Odete Patrício, tem como missão “*criar valor, fundamentalmente intangível, para a comunidade*” (2008, p.215).

Assim, os múltiplos desafios impostos às instituições museais da actualidade traduzem-se num redobrado esforço em prestar um serviço público de qualidade promovendo a fruição, reforçando a missão institucional e respeitando, em simultâneo, a sua vocação patrimonial. Contudo, “*terá também como fundamento uma melhoria dos seus modos de funcionamento (...) pois a organização é um desafio maior que os museus enfrentam para o futuro*”. (BALLÉ apud FILIPE, 2008, p.202).

As instituições museológicas enfrentam hoje um paradigma de mudança onde a exigência e a procura incessante de padrões de qualidade ditam e conduzem as práticas organizacionais impondo-se, deste modo, a “*reinvenção de um modelo de gestão que respeite a especificidade do património cultural*” (BRIGOLA, 2008, p.159). Premissa ambiciosa se tivermos em conta a *crise de identidade e simbólica* a que se refere João Brigola, e, que resulta da explosão museal que deu lugar, sobretudo a partir da década de 80 do século XX, a um paradigma empresarial em muitos casos marcado por critérios de mediatização. (Ibid, 2008, p.155-162).

Um cenário que questiona e põe em causa o próprio conceito de museu e que, inevitavelmente, apela a uma mudança onde uma gestão estratégica poderá desempenhar um papel decisivo ao definir com clareza a missão do museu, ao delinear a visão e planeamento estratégico e ao articular os instrumentos e ferramentas que melhor concorrem para a rentabilização dos recursos existentes.

Esta complexidade organizacional onde, inevitavelmente, se questionam os modelos de gestão impõe um esforço colectivo na adopção de modelos conducentes com uma lógica de maximização do impacto da Instituição que “*deverá ter como desiderato fundamental encontrar caminhos mais pragmáticos e eficazes para a tomada de decisões*” (SERRA, 2008, p.170) que permitam planear e concretizar a missão e, simultaneamente, satisfazer os diferentes públicos.

Na perspectiva de Lameiras-Campagnolo “*o modelo de gestão informa sobre o modo de circulação de recursos e informações*” (1998, p.110). Em termos de recursos humanos convoca, por um lado, os agentes externos, parceiros, tutela e a própria comunidade enquanto espelho e reflexo da entidade cultural e enquanto interlocutores privilegiados nas áreas de planificação assumindo, por essa razão, o papel de

barómetros na avaliação da qualidade do serviço prestado. Por outro lado, convoca também os próprios colaboradores enquanto agentes de mudança, exigindo-se-lhes uma coesão e orientação para a missão e visão institucional e para a perussão dos fins sociais e culturais preconizados.

Satisfazer diferentes tipologias de públicos é pois um esforço que se complexifica pela inevitável necessidade de criação de bases de sustentabilidade financeira, de recursos humanos qualificados, de recursos técnicos adequados e consequentemente de sustentabilidade dos próprios projectos desenvolvidos a par com uma perspectiva de captação de novos públicos mas cujo desafio reside, sobretudo, na capacidade de resistir aos imperativos de mediatização passíveis de hipotecar a própria essência das instituições museais.

Facto que se agudiza e ganha contornos de utopia se, no contexto nacional, tivermos em conta a actual conjuntura de crise económica que Portugal atravessa e que, a nível museológico, tem reflexo nos problemas de concretização e desenvolvimento de metas programáticas, a par com os problemas de subfinanciamento e peso substancial que os fundos públicos ainda representam nos orçamentos da maioria dos museus comprometendo a própria programação.

Vivemos uma época onde o *défice* é a palavra de ordem e tem aplicabilidade directa no contexto museal ao nível dos recursos humanos, financeiros e técnicos. Não obstante, importa equacionar estratégias e modelos de gestão simultaneamente pragmáticos e ousados que, em termos financeiros, sejam passíveis de minimizar os custos, maximizando benefícios materializados em meios de financiamento e em receitas, designadamente, através de parcerias ou patrocínios e que, em termos de recursos humanos, convoquem um modelo participativo e interdisciplinar que contemple índices de produtividade, partilha de competências interdisciplinares e uma intervenção directa nas funções de planificação, execução e avaliação. Em suma, um modelo de gestão por objectivos assente em instruções de trabalho e ferramentas transversais a toda a Instituição.

Gerir em tempos de crise poderá certamente constituir um apelo à criatividade em termos de sustentabilidade mas poderá, também, significar um desafio na medida em que constitui um tempo de reflexão em torno da missão do museu e sua efectiva concretização e em torno de uma valorização do património todavia compatível com a potencialização da própria imagem institucional, enquanto serviço público de qualidade.

2.1.1. Programação museológica – Ferramenta indispensável para uma gestão racional

Qualquer modelo de gestão vê o seu sucesso condicionado pelos instrumentos e ferramentas adoptadas passíveis de pôr em prática as estratégias delineadas. Deste modo, numa tentativa de encontrar os instrumentos que melhor concorrem para o cumprimento da missão institucional e preservação da vocação patrimonial, numa lógica de serviço público e de sustentabilidade, cumpre-nos referir dois conceitos que se complementam pelos seus padrões de racionalidade expressos em funções e metodologias de planeamento, execução, acompanhamento e avaliação. Referimo-nos ao *inseparável par programação – gestão* tal como o caracteriza Lameiras - Campagnolo (1998, p.97-112).

Outros autores defendem, igualmente, que uma programação de qualidade pode ser uma garantia de subsistência de um espaço patrimonial permitindo que cumpra as funções para que foi desenhado no médio e longo prazo (HERNÁNDEZ; TRESSERAS, 2001; KOTLER; KOTLER, 2008).

Apesar do actual panorama de crise onde se agudizam as fragilidades dos recursos de toda a ordem a programação museológica, enquanto processo transversal e interdisciplinar, continua a ser uma peça essencial no desenho de um modelo de gestão eficaz e passível de alcançar um desenvolvimento integrado permitindo percorrer todas as áreas-chave, desde as colecções à administração passando pela vertente económico-financeira. Numa lógica de transversalidade permite planear, supervisionar e avaliar periodicamente as actividades desenvolvidas e os serviços prestados, identificando carências e maximizando potencialidades. Paralelamente ao programa científico e estrutural da entidade, a programação museológica permite ter uma visão mais operativa sobre a Instituição: Porque razão existimos? De que forma? Para quem e por quem existimos? São questões às quais qualquer entidade cultural tem, necessariamente, que encontrar resposta.

Enquanto processo de trabalho multidisciplinar em que são definidos o projecto cultural (a vocação, acervo e perspectivas de evolução, públicos e papel social, tutela e gestão) e programa (a organização territorial, política de incorporação, organização funcional, arquitectura e equipamentos), a programação museológica apresenta-se como uma ferramenta de análise e de concretização de objectivos formulados e de levantamento de necessidades nos domínios da arquitectura, exposição, difusão e

comunicação, segurança e recursos humanos e económicos. Neste sentido, a sua inexistência traduz-se no risco de seguir uma estratégia de gestão pouco mais ambiciosa que a manutenção, ficando incapazes de garantir o cumprimento das funções para as quais foram criadas (HERNÁNDEZ; TRESSERAS, 2001).

Trata-se, portanto, de um processo potenciador da função social do museu através do uso do seu acervo sendo também um exercício de racionalidade determinante para a definição da qualidade do serviço público prestado e *“uma ferramenta imprescindível de implementação e garantia de funcionamento dos museus, aplicada nas suas fases de estruturação, construção ou remodelação”* (FERNANDES, 2007, p.135).

Contudo, é legítimo questionarmo-nos sobre a forma como a sustentabilidade e qualidade se interligam e complementam permitindo que a programação museológica seja uma mais-valia para a afirmação dos museus enquanto serviço público e para a eficácia dos próprios modelos de gestão.

A adopção de um modelo pautado por uma linguagem comum aos intervenientes internos e externos poderá ser um caminho para uma gestão mais rigorosa uma vez que *“os sistemas da qualidade são métodos facilitadores de trabalho, que definem e utilizam ferramentas de apoio baseadas no bom senso, para serem aplicadas no planeamento e gestão das organizações”* (Ibid., p.136). Estes implicam uma reflexão em torno das dinâmicas de gestão obrigando a ter uma visão integrada das diferentes áreas funcionais, coerente com a visão, missão, vocação e objectivos definidos.

Assim, a adopção de instrumentos baseados em sistemas de qualidade poderá constituir uma garantia de uma gestão racional e profissional das várias áreas funcionais, e, ainda que diminutos, poderá ser também potenciadora de sustentabilidade ao nível dos próprios recursos económicos, técnicos e humanos envolvidos. (VICTOR, 2007).

Neste sentido, a programação museológica enquanto instrumento de gestão constitui uma resposta pragmática aos desafios lançados pelos museus uma vez que traduz a sua preocupação em afirmarem-se enquanto espaços identitários dado que procura assegurar o eficaz cumprimento das várias funções museológicas – *“Estudo e*

investigação, incorporação, inventário e documentação, conservação, segurança, interpretação e exposição e educação”³.

2.2. A divulgação no contexto museológico: Enquadramento conceptual e jurídico

Uma visão integrada das diversas funções museológicas pressupõe uma maior exigência ao nível do seu desempenho implicando que o museu assuma novas perspectivas de acção onde a dimensão educativa e comunicativa determinam uma preocupação e procura de estratégias conducentes com o seu papel de serviço público. Seja no sector público seja no sector privado, as instituições museológicas enfrentam diversos reptos, designadamente, o repto da divulgação que, na sua essência permite delinear o posicionamento do museu e afirmar a sua missão mas, também, conhecer e interagir com as diferentes tipologias de públicos.

Etimologicamente, a palavra divulgar vem do latim *Divulgatio*⁴ e significa tornar público ou dar a conhecer algo, encontrando sinónimo na palavra *difusão*, também utilizada no contexto museológico e que, em termos específicos, significa pôr ao alcance da generalidade das pessoas um tema complexo, cultural, científico ou técnico (MOTA DE LA, 1988).

Em termos conceptuais, a divulgação tem sido sempre o conceito utilizado pelas instituições museológicas (BEAULAC; COLBERT; DUHAIME, 1991; SERRA, 2007). Contudo, e, se consideramos o papel social do museu entendemos que há, necessariamente, que contemplar um conjunto de estratégias e ferramentas que, sendo convergentes, ultrapassam o próprio conceito de divulgação funcionando ao serviço do mesmo e conotando-o da dinâmica e transversalidade necessárias para colmatar a simples transmissão de informação. Assim, compete à divulgação cumprir o seu sentido etimológico de aproximar o museu da sociedade dando a conhecer a sua missão, e, funcionar como elemento facilitador da transmissão e interpretação do património.

De acordo com o International Council of Museums “*os museus criam condições para o conhecimento, a compreensão e a promoção do património cultural*” (ICOM, 2009, p.12) competindo-lhe desenvolver o seu papel educativo de interagir com os

³ Cf. LEI nº 47/2004. **D.R. I Série A.** 195 (2004 -08-19) 5379- 5394 (Aprova a Lei Quadro dos museus portugueses).

⁴ FIGUEIREDO, Cândido de – **Nôvo dictionário da língua portuguesa**. Lisboa: ed. Tavares Cardoso e Irmão, 1899. Vol. I, p. 458.

públicos, reais ou potenciais e com a comunidade convertendo-se em intérprete das colecções e veículo privilegiado de promoção do património tangível e intangível.

Na legislação portuguesa, a divulgação aparece estritamente ligada à interpretação e exposição que se assumem como duas das principais funções museológicas consignadas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses⁵. Segundo o nº1 do artigo 39º da referida lei *“a interpretação e a exposição constituem as formas de dar a conhecer os bens culturais incorporados ou depositados no museu de forma a propiciar o seu acesso público”*. O nº2 do referido artigo reconhece ainda a importância das novas tecnologias na promoção e fruição do património cultural ao determinar que *“o museu utiliza, sempre que possível, novas tecnologias de comunicação e informação, designadamente a internet, na divulgação dos bens culturais e das suas iniciativas”*.

Paralelamente, a Lei - Quadro prevê o desenvolvimento de uma política de comunicação como veículo para o cumprimento da função de interpretação e que passa necessariamente pela exposição conforme consta no nº1 do artigo 40º: *“o museu apresenta os bens culturais que constituem o respectivo acervo através de um plano de exposições que contemple, designadamente, exposições permanentes, temporárias e itinerantes”*. Como factor integrante dessa mesma política o nº2 do mesmo artigo prevê, também, uma política de publicações: *“o museu define e executa um plano de edições, em diferentes suportes, adequado à sua vocação e tipologia e desenvolve programas culturais diversificados”*.

A preocupação dos museus no que concerne ao desenvolvimento de novas formas de comunicação com os públicos e de divulgação das colecções é hoje um facto incontornável que vai ao encontro dos princípios preconizados pela legislação em vigor. Apesar disso, a divulgação assume-se hoje como um verdadeiro exercício sujeito à relação de causa - efeito entre recursos disponíveis e estratégias adoptadas pois os museus com maior dotação orçamental e recursos humanos especializados, regra geral, investem de maneira mais acentuada em políticas de comunicação do que os museus condicionados pelos fracos recursos disponíveis, o que acentua as discrepâncias no seio das instituições museológicas.

⁵ Cf. LEI nº 47/2004. **D.R. I Série A.** 195 (2004 -08-19) 5379- 5394 (Aprova a Lei Quadro dos museus portugueses).

2.3. A crescente valorização da divulgação na actividade dos museus

Mediante a análise da legislação facilmente verificamos que a divulgação desempenha hoje um papel importante ao nível do cumprimento do próprio conceito de museu, enquanto estrutura organizacional, conforme previsto no nº 2 do artº3 da Lei - Quadro dos Museus Portugueses: *“facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade”*. Deste modo, está estritamente relacionada com a ideia de democratização cultural e o princípio do direito à cultura, pressupondo uma lógica de interacção com públicos diferenciados não devendo, por essa razão, ser menosprezada pois um museu desconhecido ou que se limite a ter um papel passivo de exposição das colecções está, inevitavelmente, condenado ao fracasso não cumprindo a função social que está na base da sua existência.

Este crescente reconhecimento da importância da divulgação advém, na nossa opinião, de três factores fundamentais: uma maior consciencialização dos públicos enquanto protagonistas da actividade desenvolvida, uma aposta na afirmação da imagem do museu e, por último, uma redobrada atenção sobre a necessidade de afirmação da cultura e identidade institucional.

2.3.1. O Primado dos Públicos

A pouco e pouco as instituições museológicas começaram a interiorizar a importância de conhecer os diferentes públicos, quer no que se refere às necessidades, quer no que se refere às expectativas e motivações o que realça a tomada de consciência de que um conhecimento fantasioso do mercado condiciona, necessariamente, o sucesso de qualquer projecto. Paralelamente a uma oferta cultural diversificada e se pensarmos no próprio conceito de públicos da cultura, facilmente se verifica que estamos perante novas tipologias de públicos a que está associado um conjunto de mudanças a partir da década de 60 do século XX, em particular, na Europa e continente americano, que transformaram a vida e o consumo ditando a passagem da cultura a um bem regular.

Um maior poder de compra, uma maior aposta na educação a par com uma maior disponibilidade para actividades de tempo livre e de lazer estão na génese do aparecimento de um novo mercado cultural marcado por públicos mais informados, mais exigentes, diferenciados e com um maior poder de escolha. Um mercado caracterizado por uma panóplia de ofertas culturais e de consumo, dando lugar a

denominações como “*sociedade do hiperconsumo*” ou “*civilização do desejo*” (LIPOVETSKY, 2007, p.7).

Por outro lado verifica-se que, designadamente no contexto português, há um conjunto de esforços para atingir a democratização cultural como tarefa inadiável. Segundo Idalina Conde “*desenha-se uma clivagem hoje nuclear, em Portugal como na Europa, na estruturação/diferenciação dos públicos da cultura: entre jovens, jovens adultos e menos jovens*” (1998, p.29).

Não é por acaso que temos assistido a um aumento de estudos de públicos o que reforça a ideia de que assim, “*pode adequar-se a mensagem ao perfil de cada destinatário*” (VALINHO, 2009, p. 148). Estes estudos constituem importantes ferramentas permitindo às instituições adaptar-se às necessidades e expectativas dos públicos e prever ou projectar cenários futuros. O desafio está em ter os meios necessários para o fazer, quer em termos financeiros quer em termos de capital humano, e em saber explorar a informação disponibilizada por esta importante ferramenta de gestão o que, na realidade, apenas se verifica numa minoria de museus, sobretudo, aqueles com maior dotação orçamental.

Assistimos hoje, igualmente, a um primado da perspectiva do público na tomada de decisões por parte das instituições museológicas começando mesmo, algumas destas, a integrar membros da sua comunidade no próprio desenvolvimento de exposições ou programas traduzindo, desta forma, o papel do visitante “*as critic, costumer and guest*” tal como o caracteriza Gail Anderson (2004, p.135). Uma premissa interactiva onde a dinâmica se desenvolve a duas vozes: a do museu e a dos seus principais destinatários, os públicos.

Todavia, este não é um processo pacífico ou linear pois tal como sustenta Rita Curvelo “*na aldeia global em que hoje vivemos, tudo se tornou mais rápido e efémero. As pessoas estão mais informadas, são mais exigentes mas também impacientes nas suas expectativas e variáveis nos seus gostos e consumos*” (2009, p.17).

Neste sentido, e quando existem meios para fazê-lo, as instituições museais caracterizam os chamados públicos-alvo, segmentando-os por tipologias, de forma a maximizar o enfoque dos programas desenvolvidos. Só conhecendo e definindo claramente a quem se destina a programação, se torna possível alcançar níveis de

sucesso satisfatórios conducentes com as expectativas e necessidades dos públicos, melhorando a qualidade da oferta.

Assim, consideramos que perspectivar relações de proximidade com os públicos é a premissa chave para o desenvolvimento de boas práticas de gestão e para a afirmação das instituições culturais enquanto espaços identitários, simultaneamente, dinâmicos e abertos à comunidade.

2.3.2. A questão da imagem

Vivemos num mundo mediatizado onde a realidade facilmente se confunde com aquilo que é comunicado. Por essa razão, cada vez mais as organizações procuram transmitir uma imagem positiva do seu desempenho. (KOTLER; FOX, 1994).

O termo *imagem* começou a ser utilizado nos anos 50 do século XX sendo hoje aplicado em variadíssimos contextos, designadamente, imagem institucional, imagem corporativa, imagem de marca, auto-imagem, entre outros.

Segundo Jorge Pedro Sousa (2003, p. 36) a imagem institucional pode ser projectada quer para o interior, *auto-imagem*, quer para o exterior, *imagem pública* devendo a imagem desejada coincidir com a imagem interna e externa sendo esta última o espelho da identidade organizacional. O mesmo será dizer que todas as instituições são únicas derivando a sua identidade da sua própria cultura, da sua personalidade, força e fragilidades e da sua capacidade de afirmação.

Neste sentido, não é de estranhar que a forma como os públicos vêem o museu bem como os programas e serviços oferecidos assumam particular interesse para estas instituições cuja preocupação passa por assegurar que a imagem projectada reflecta de forma real e inequívoca a sua identidade organizacional. Por outro lado, a reputação determina e confere importância à questão da imagem havendo cada vez mais um reconhecimento de que a construção de relações deve ser coerente com os colaboradores mas também com os públicos, com a comunidade, meios de comunicação social e governo. (FOMBRUN, 1996).

Deste modo, a construção de uma imagem favorável e integradora tornou-se um imperativo para os museus, enquanto recurso de conquista de novos públicos e fidelização dos já existentes e enquanto factor de qualidade dos procedimentos de gestão e cumprimento da missão. Para Joaquim Caetano e Luis Rasquilha (2007, p.49-52) existem quatro elementos que influenciam a imagem institucional: os *elementos*

humanos, os elementos físicos e materiais, os elementos psicossociológicos e, por último, a qualidade dos bens e serviços. Por essa razão, a gestão da imagem deve ter em conta diferentes estratégias e práticas pois “*aumentar a qualidade passa pela melhoria da imagem dos museus junto dos visitantes*” (SERRA, 2007, p.190).

2.3.3. A necessidade de afirmação identitária

Paralelamente à gestão sistémica da relação com os públicos e intervenientes externos as instituições museológicas deverão, igualmente, prestar atenção aos públicos internos na medida em que estes mais que não são do que uma promessa traduzida num compromisso com o exterior. Neste sentido, não é de estranhar que a cultura organizacional tenha vindo a afirmar-se como um campo de intervenção em termos de organização e gestão facilitando a identificação de metas organizacionais.

Qualquer organização deverá criar e manter uma cultura passível de preservar a sua identidade na medida em que uma cultura organizacional forte é caracterizada “*pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização*” (BILHIM, 2005, p. 201). Não sendo um processo estanque, este exige uma reformulação de práticas e rotinas através da “*implantação de novas tecnologias e, entre outras vertentes, por uma comunicação renovada e performativa*” (SOUSA, 2003, p. 38).

Às instituições está associado um capital histórico e tradição assim como um saber-fazer acumulado que lhe atribui um sentido de desenvolvimento e evolução. Deste modo, a cultura é um processo constituído por um património simbólico e experiencial comum, definindo-se como o “*elemento que confere identidade à organização*” distinguindo-a das demais. (THÉVENET *apud* GOMES, 2000, p. 114).

Contudo, a noção de identidade organizacional, na qual nos revemos, tende a substituir a noção de cultura provocando um distanciamento da noção americana de *corporate culture* que concebe a cultura como um sub-sistema do sistema interno formal. Assim, enquanto a cultura remete para o passado, a identidade está associada ao futuro reconhecendo e valorizando a componente simbólica e subjectiva associada ao comportamento organizacional. (GOMES, 2000). Importa, por isso investir em acções internas e externas de divulgação que reforcem o sentido da mesma.

3. REALIDADE DE APLICAÇÃO DO PROJECTO

3.1. O contexto institucional – Identidade Casapiana, uma realidade?

O presente Trabalho de Projecto incidirá sobre o Centro Cultural Casapiano que é, como referimos na introdução deste Trabalho, pertença da Casa Pia de Lisboa. A missão preconizada por esta Instituição com 232 anos de existência está na génese da sua fundação a 3 de Julho de 1780 sendo a educação, a formação e o acolhimento actividades transversais a todo o percurso histórico institucional⁶.

Paralelamente ao seu capital histórico, a Casa Pia de Lisboa possui uma cultura própria assente em valores de autonomia, participação, responsabilidade e solidariedade e em princípios de valorização das redes pessoais de pertença, de igualdade de oportunidades e de promoção dos direitos da criança. Tendo como principal destinatário de intervenção crianças e jovens cujos percursos de vida são, muitas vezes, traumáticos, a passagem pela Instituição dita a existência de idiossincrasias pautadas por um sentimento comum onde a Casa Pia personifica a figura materna, como fuga e resposta a situações de vulnerabilidade.

Deste modo, verificamos que a Instituição e os seus utentes possuem um carisma e uma vivência próprias, marcadas por rituais que ditaram a passagem de uma memória individual a uma memória colectiva e pertença de todos. De acordo com Helena Coelho *“ser Casapiano significa não só o indivíduo que viveu na Casa Pia mas o conjunto dos indivíduos que viveram na mesma época e em todas as épocas da Instituição. A narrativa individual (...) é, também, uma história comum, uma narrativa colectiva”* (1996, p.76).

As comemorações do aniversário da Instituição, no dia 3 de Julho, a par com a cerimónia de abertura de ano lectivo onde são atribuídos prémios de mérito nas áreas da educação, formação e acolhimento são alguns dos eventos que assumem contornos de sacralização afirmando-se como verdadeiros rituais marcados por um forte envolvimento quer dos utentes quer dos próprios colaboradores. Da mesma forma, os símbolos institucionais como o hino, a farda, o logótipo e a bandeira conquistam o respeito de toda a comunidade funcionando como um verdadeiro elemento de projecção da imagem institucional e elemento de coesão entre os públicos internos. *“É uma*

⁶ *Vd. Anexos 1 e 2 - Síntese Histórica e Cronologia de acontecimentos.*

verdadeira cultura onde os modelos, os mitos, os rituais, transformados em verdadeiros ritos, são específicos e possuem o cariz de transmissibilidade” (Ibid., 1996, p.74).

A tradição, o capital histórico a par com um património simbólico e experiencial comum e uma profunda consciencialização da missão institucional leva-nos a afirmar que a identidade casapiana é, de facto, uma realidade passível de ser perpetuada de geração em geração. Exemplo disso é a adesão ao recente estudo intitulado *MP3 – Medir Percursos/3 Gerações*⁷, fruto duma parceria com o ISCTE, e que pretende objectivar resultados sobre percursos de vida, propondo-se a conhecer o caminho percorrido pelos alunos que frequentaram a Casa Pia de Lisboa até ao ano de 2010. Recuando cerca de 70 anos, o estudo permite conhecer o percurso das últimas 3 gerações de casapianos e a sua situação actual assim como os impactes da intervenção da Instituição nas suas vidas.

3.2. Uma imagem fragilizada

Coincidindo com a leitura da sentença do *processo Casa Pia* foi solicitado pela Instituição um estudo de análise à comunicação editorial⁸, no período compreendido entre Fevereiro e Julho de 2010, e que teve como objecto 1600 meios de imprensa nacional, regional e especializada, entre os quais, catorze canais de televisão, seis estações de rádio e 300 meios *online*.

Desse estudo resultam algumas conclusões relevantes. Genericamente 61% de toda a informação sobre a Casa Pia de Lisboa é negativa e maioritariamente associada ao processo sendo que das 3032 notícias publicadas no período de análise, 1843 foram negativas. A informação equilibrada correspondeu maioritariamente a breves referências ao processo ou à Instituição representando um índice de 35% e, por sua vez, a informação positiva representou apenas 4% correspondendo às comemorações do aniversário da Instituição e ao lançamento de projectos específicos no âmbito das áreas de intervenção, designadamente, o *Projecto Pipas* (Programa Integrado de Prevenção de Abusos Sexuais).

Contudo há que destacar que, no que reporta à favorabilidade média da informação, a Educação e Formação, assim como as áreas de Cultura e Desporto

⁷ CASA PIA DE LISBOA – *MP3/ Medir percursos em 3 gerações: Relatório final*. 2012. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

⁸ CISION - *Análise à Comunicação Editorial da Casa Pia de Lisboa entre Fevereiro e Julho de 2010*. 2010. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

apresentam maior potencial mediático para aumentar os índices de reconhecimento e valorização da Instituição.

3.3. Enquadramento situacional do objecto de estudo

O Centro Cultural Casapiano foi fundado no ano 2000 com o objectivo de constituir um espaço aglutinador do património cultural da Casa Pia de Lisboa e, simultaneamente, um espaço de preservação da identidade casapiana. Tendo em consideração os mais de dois séculos de existência da Casa Pia não é de estranhar que o desejo de perpetuar a memória e identidade Institucional, e, simultaneamente, a vontade de proporcionar um espaço de fruição cultural aos alunos, professores e demais colaboradores tenha sido um denominador comum aos vários dirigentes, em particular, a partir da segunda metade do séc. XIX.

A primeira tentativa coube ao Provedor Francisco Simões Margiochi que, através de portaria⁹, propôs a criação do pequeno Museu *Saffrey* anexo à biblioteca aqui existente. Em 1894¹⁰ o mesmo Provedor ditaria a transferência e integração deste espaço no *Museu Escolar* situado no extremo ocidental da ala principal do Mosteiro dos Jerónimos. Em 1916¹¹, o então Provedor, António Aurélio da Costa Ferreira, incumbe o pintor Eduardo Romero de adquirir o gesso que servira de molde à escultura que representa Simão José da Luz Soriano. Esta seria a primeira peça da futura *Galeria de Arte e Museu Escolar* inaugurada a 5 de Outubro de 1918.

Já em 1940, viria a ser criada a *Biblioteca - Central, Museu e Arquivo*, situada no interior do Colégio Pina Manique, em Belém, que reuniria a biblioteca e o arquivo histórico e fotográfico da Casa Pia assim como o acervo artístico, nomeadamente, a Galeria Régia que em tempos ocupara a Sala dos Reis do Mosteiro dos Jerónimos constituída por retratos a meio corpo, “*cópias do século XVII de modelos originais perdidos da centúria anterior*”¹² e por 21 quadros de corpo inteiro representando os reis de Portugal desde D. Afonso Henriques a D. João V, com excepção dos monarcas da III

⁹ Cf. MAGIOCHI, Francisco Simões - **Portarias da Administração: Portaria nº 28**. 1891. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

¹⁰ Cf. MAGIOCHI, Francisco Simões - **Portarias da Administração: Portaria nº 173**. 1894. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

¹¹ Cf. FERREIRA, António Aurélio da Costa - **Anuário da Casa Pia de Lisboa, ano económico 1816-1817**. 1817. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal

¹² In, FRANCO, Anísio – As séries régias do Mosteiro de Santa Maria de Belém e a origem das fontes da iconografia dos reis de Portugal. In **Mosteiro dos Jerónimos - Jerónimos 4 Séculos de Pintura** [catálogo]. Lisboa: Mosteiro dos Jerónimos, 1992, vol.II, p. 72.

Dinastia. A estes viriam a ser acrescentados *a posteriori*, por encomenda da Casa Pia, os retratos de D. Pedro V, D. Luís I e D. Carlos I.

O espaço em causa contava apenas com um funcionário a quem competia a gestão de todo o acervo aqui reunido mesmo não tendo qualquer formação específica na área. No que respeita ao Museu¹³ reunia cerca de 636 peças, dividida em seis colecções¹⁴: Pintura, gravura, medalhística, armas, estatuária, e mobiliário.

Paralelamente, encontrava-se também aqui reunido o acervo fotográfico, sumariamente identificado, constituído por cerca de 1732 exemplares, designadamente, originais do fotógrafo Carlos Relvas, e a biblioteca e arquivo histórico da Instituição constituído por um importante conjunto documental repartido por livros, volumes encadernados e documentos manuscritos, referentes a mais de dois séculos de história “*comportando, na totalidade, mais de 0.8 km*”¹⁵.

Em meados da década de 80 do século XX surge o desejo e a vontade de criar no seio da Instituição um espaço que permitisse reunir, também, o espólio que se encontrava disperso pelos vários colégios e lares e, por essa razão, sujeito a vários factores de risco aos quais não é alheio o risco de perda ou desaparecimento. Este facto coincide com a reformulação das concepções pedagógicas e do modelo de acolhimento da Casa Pia de Lisboa em que as camaratas foram então substituídas por pequenos lares. A escolha do edifício onde viria a ser construído o Centro Cultural Casapiano, característico de uma arquitectura dos princípios de novecentos mas cujo arquitecto se desconhece, corresponde à ala nascente das camaratas dos Colégios 1 e 2, em Belém. No seu conjunto, a construção era formada por quatro camaratas paralelas encerrando, entre si, dois pátios interiores tratando-se de um esquema de organização adaptado funcionalmente a um sistema de internato.

É neste contexto que, em 1985, surge um primeiro projecto de revitalização das instalações no qual se afirmava o intuito de criar um Centro Cultural que integrasse o

¹³ Vd. Figura 1: Perspectiva da *Biblioteca Central, Museu e Arquivo*

¹⁴ In. CASA PIA DE LISBOA - **Livro de inventário da Biblioteca Central, Museu e Arquivo** [S.d.]. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

¹⁵ In. AMARAL, Graça; GASPAR, Ana Maria –**Relatório sobre o trabalho desenvolvido no Arquivo Histórico da Casa Pia de Lisboa**. 2001. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal, p.9.

espólio da *Biblioteca Central, Museu e Arquivo*, o espólio disperso pelos vários colégios da Instituição bem como o acervo da *Biblioteca-Museu Luz Soriano*¹⁶.

A adjudicação do projecto encomendado pelo antigo Provedor da Casa Pia de Lisboa, Luís Rebelo, tem lugar em 1992 sob a responsabilidade da *Articenter – Grupo de Estudos, Projectos e Gestão de Empreendimentos, Lda*, coordenado pelo arquitecto Rui Cardim¹⁷.

Tendo como programa funcional a criação de um espaço composto pelas principais valências de Museu, Biblioteca e Arquivo Histórico a par com uma zona de cafetaria, ateliers e auditório, a construção durou cerca de seis anos, entre 1994 e 2000, data em que foi oficialmente inaugurado. Distanciando-se da inicial utilização o programa funcional preconizava a revitalização de um conjunto de edifícios que se encontravam em estado de degradação privilegiando a conservação do exterior construído e a introdução de uma edificação no seu interior¹⁸.

Simultaneamente, é criada uma Comissão Instaladora responsável pela criação da exposição permanente bem como pela definição da programação cultural e estrutura interna e, em paralelo, foi elaborado o levantamento e a investigação do acervo reunido e publicada a obra *Casa Pia de Lisboa: Centro Cultural Casapiano – Património Cultural*¹⁹.

Inaugurado a 3 de Julho de 2000, por ocasião das Comemorações do 220º aniversário da Instituição, considera-se como documento fundador do Centro Cultural Casapiano o documento que aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa e cujo artigo 24º define as suas competências:

“ a) *Proceder à recolha, classificação e preservação das peças e obras culturais e artísticas da CPL;* b) *proceder à recolha, classificação, arquivo e divulgação de documentos bibliográficos e documentação técnica e legislativa no âmbito das actividades da CPL;* c) *Assegurar e promover a edição e divulgação de publicações, revistas, diaporamas e filmes considerados de interesse para a CPL;* d) *Promover e organizar actividades sociais, culturais e artísticas em*

¹⁶ Espaço criado por antigos alunos da Instituição com o intuito de reunir testemunhos associados à Instituição casapiana e pertença do *Casa Pia Atlético Clube*, uma estrutura também fundada por antigos alunos na década de 20 do século passado.

¹⁷ Foi também o autor do projecto de construção do Instituto Jacob Rodrigues Pereira, pertença da Casa Pia de Lisboa, que em 1987 viria a receber o prémio Valmor.

¹⁸ *Vd. Figura 2: Perspectiva do interior e exterior do edifício do Centro Cultural Casapiano*

¹⁹ LIMA, Maria Isabel Santos; NAVARRO, Pina – **Casa Pia de Lisboa: Centro Cultural Casapiano: Património cultural**. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2000.

colaboração com outros órgãos e serviços de cultura; d) Promover exposições temporárias temáticas com manifesto interesse para a formação humana, cívica e cultural dos educandos da CPL”²⁰.

Face ao exposto, verifica-se que há uma intenção em preservar e divulgar a temática casapiana e o intuito de constituir um espaço complementar à formação dos públicos internos, em particular, dos alunos da instituição. Contudo, apesar de se denotarem preocupações fundamentais ao nível das funções museológicas, o referido documento apresenta lacunas na medida em que não define a missão, a vocação e os objectivos essenciais deste equipamento cultural.

Por outro lado, se nos reportarmos à época da inauguração deste espaço, verificamos que não é cumprida a totalidade dos 14 requisitos para o reconhecimento de um museu designados pelo Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais responsáveis por encetar, no ano 2000, um Inquérito aos Museus²¹.

À data da sua inauguração e, embora o Centro Cultural Casapiano contemplasse um sistema anti-incêndio, duas actividades destinadas aos visitantes e suportes e meios de divulgação, embora tivesse um carácter permanente e funcionamento regular e contemplasse duas salas de exposição, biblioteca, arquivo, auditório, sala de reuniões, espaço de cafetaria e um espaço pedagógico como serviços de acolhimento, apenas possuía um inventário sumário das colecções manifestando também uma total ausência de quadro de pessoal próprio e orçamento anual.

²⁰ Cf. DECRETO-LEI N° 50/2001. **D.R. I Série A.** 37 (2001-02-13). 815-823 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa).

²¹ SANTOS, Maria de Lurdes Lima dos [Coord.] – **Inquérito aos museus em Portugal** – Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, 2000. ISBN 972-776-041-4

4. PRESSUPOSTOS CONCEPTUAIS

4.1. Modelo conceptual de base

Na sua obra «*A Utopia da Comunicação*» Philippe Breton salienta que “*é pelo facto de comunicar, pelo simples facto de comunicar o mais activamente possível, que se atingirá a libertação da sociedade, ou seja, que esta não mergulhará imediatamente num vasto naufrágio entrópico*” (1992, p.54). Importa, por isso, pensar e organizar a dimensão educativa e comunicativa dos museus a que nos referimos no capítulo I deste Trabalho e que, inevitavelmente, espelha o próprio processo comunicacional: Quem comunica? A quem? O quê? Como? Com que resultado?

O museu da sociedade contemporânea assume novas linhas de actuação onde a participação é a palavra de ordem e onde os públicos orientam o próprio desenho dos projectos desenvolvidos. Para Juan Carlos Rico importa equacionar as seguintes questões: “*Como los traemos? Qué le ofrecemos? Como conseguimos que vuélvan otra vez? Es esto lo que queríamos? (disfrutan realmente?)*” (2002, p.93).

Face ao exposto, entendemos que o investimento na divulgação deverá ser encarado como um verdadeiro compromisso com os públicos na medida em que traduz o real valor do serviço prestado. Mais do que uma decisão, a divulgação é hoje um imperativo ético no seio das entidades museais impondo necessidades ao nível da implementação de estratégias que permitam, não só, uma linguagem comum a todos os intervenientes no processo como, também, a persecução dos objectivos previstos de forma a cumprir a missão institucional.

Independentemente da complexidade funcional e dos recursos disponíveis entendemos que o seu sucesso passa, necessariamente, por um planeamento eficaz ao assumir-se como actividade holística que leva em consideração uma perspectiva histórica da instituição, a sua missão, o seu acervo, os seus recursos, as ameaças com que se confronta e as potencialidades de que é detentora. Assim, o seu enquadramento no âmbito da programação museológica constitui um factor de aproximação com os públicos e uma peça-chave na afirmação da imagem e identidade organizacional.

Nesta perspectiva, os pressupostos teóricos que estão na base da proposta de programa de difusão e comunicação que iremos apresentar inspirar-se-ão, sobretudo, no manual editado pelo Ministério da Cultura Espanhol²².

Integrado no âmbito das reflexões e propostas da linha de pensamento espanhola, e, embora muitos outros autores se tenham debruçado sobre a programação museológica, designadamente, Anne Raffin²³, Francisca Hernández²⁴ e Carlos Rico²⁵, o referido manual apresenta-se como uma pragmática ferramenta que, assente nas funções essenciais de qualquer realidade museal, denota uma preocupação a nível conceptual organizando metodologicamente os critérios de planificação nos conceitos *Plan*, *Programa* e *Proyecto*.

Ao todo estão previstos oito programas fundamentais que percorrem as áreas e funções de qualquer museu: o programa institucional, o programa de colecções, o programa arquitectónico, o programa de exposição, o programa de segurança, o programa de recursos humanos, o programa económico e, por último, o programa de difusão e comunicação, objecto deste Trabalho e que perspectiva o cumprimento das funções museológicas de exposição, interpretação e educação preconizando a ideia de que “*la vocación y la función comunicadora se consideran fundamentales en la vida del museo contemporáneo*”. (AA.VV., 2005, p.102).

4.1.1. Propostas teóricas subsidiárias

Paralelamente, a concepção da proposta de programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano terá em conta as concepções teóricas no âmbito do marketing, designadamente, a abordagem clássica de planeamento em termos de política de promoção²⁶ e a perspectiva de aplicação à área cultural conforme preconizada pelos autores François Colbert e Manuel Quadrado. No âmbito da comunicação, apoiar-nos-emos na abordagem tradicional de planeamento e, em simultâneo, na proposta teórica de António Leal Jiménez e Maria José Gervilla²⁷ e, finalmente, no âmbito das relações

²² AA.VV – **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**. 2ª ed. [S.L.]: Secretaria General Técnica/ Ministério de Cultura, 2006. ISBN 84-8181-295-1.

²³ Raffin, Anne - A programação museológica: Momentos e casos paradigmáticos. Comunicação apresentada no **Seminário Internacional sobre Programação Museológica**. Setúbal, Portugal, 14 a 16 Maio, 2001.

²⁴ HÉRNANDEZ HÉRNANDEZ, Francisca – **Manual de Museología**. Madrid: Editorial Síntesis, S.A., 1998. ISBN 84-7738-224-7.

²⁵ RICO, Juan Carlos - **Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas**. Madrid: Sílex ediciones, 2006. ISBN 8477371687

²⁶ *Vd.* Figura 3: Etapas de elaboração de uma estratégia de comunicação

²⁷ *Vd.* Figura 4: Fases do plano de comunicação segundo António Leal Jiménez e Maria José Gervilla

públicas teremos em conta o modelo teórico proposto por Scott M. Cutlip, Allen H. Center e Glen M. Broom²⁸.

Numa análise das propostas apresentadas verificamos que, embora com algumas particularidades, são unânimes no que se refere à necessidade de um diagnóstico inicial. Na proposta teórica do manual espanhol *Criterios para la Elaboración del Plan Museológico* a fase de diagnóstico é coerente com o contexto de aplicação na medida em que, para além da Instituição, prevê também a análise dos serviços, dos públicos e da programação de actividades, apelando assim para as particularidades da comunicação em contexto museal.

No que reporta aos objectivos e aos públicos-alvo, enquanto na abordagem clássica de marketing os mesmos são integrados na fase de definição da estratégia de comunicação tal como preconiza François Colbert e Manuel Quadrado, a abordagem clássica de comunicação separa as duas componentes à semelhança de António Leal Jiménez e Maria José Gervilla, que além disso, evidenciam a importância da segmentação. A questão dos públicos assume um particular destaque no manual espanhol *Criterios para la Elaboración del Plan Museológico* na medida em que prevê uma caracterização detalhada dos mesmos.

Qualquer uma das propostas apresentadas contempla a questão do mix da comunicação à excepção do manual espanhol onde, embora os diferentes meios estejam contemplados, não há uma referência explícita a este composto. Por outro lado, a calendarização das acções de comunicação é, também, um elemento de convergência evidenciado assim como a avaliação e, à excepção do manual espanhol, todas as propostas preveem o controlo. Contudo, apenas o manual espanhol apresenta uma perspectiva integrada mediante uma articulação com as demais áreas de programação de um museu.

Tendo em conta a realidade de aplicação do Projecto e as propostas teóricas enunciadas consideramos que o desenho da política global de comunicação e a definição do respectivo mix deverá passar prioritariamente por um investimento ao nível das estratégias de marketing e de relações públicas subsidiadas pelas demais técnicas comunicacionais, designadamente, a internet e publicidade enquanto recursos de excelência na sociedade de informação contemporânea. Entendemos que esta aposta

²⁸ Vd .Figura 5: Processo de planificação estratégica de relações públicas

permitirá colmatar os problemas identificados ao nível da imagem e, em simultâneo, reforçar a identidade institucional e a proximidade com os públicos aspectos que, no âmbito da realidade museal em questão, apresentam-se como fulcrais.

4.2. A importância da definição do mix da comunicação

Num contexto global de planeamento a comunicação aparece inserida no âmbito do marketing numa lógica de marketing mix, ao nível da política de promoção, apresentando-se como uma das principais ferramentas desse mesmo planeamento a curto, médio e longo prazo. Na verdade, entendemos que este facto está associado a uma certa incompreensão sobre os próprios conceitos: onde começa e termina a fronteira entre marketing e comunicação?

A linha que os separa é demasiado ténue, facto que, aliás, trespassa para a realidade museológica: *“Parfois, un service s'approprie volontairement ces activités [...] sous une appellation plus étroite de relations publiques ou de communications. [...] à défaut d'un plan de marketing, certains musées ont formulé un plan de communication”* (BEAULAC; COLBERT; DUHAIME, 1991, p.8).

Existe, na realidade, um certo paralelismo pois tradicionalmente estas duas áreas aparecem associadas cruzando-se várias variáveis, em termos de planeamento. Apesar disso, verificamos que após a 2ª Guerra Mundial a comunicação autonomiza-se criando um mix próprio denominado *mix da comunicação* constituído por diferentes técnicas das quais o marketing faz parte integrante a par com as relações públicas, a publicidade, o patrocínio e o mecenato, as promoções e o merchandising (CAETANO; RASQUILHA 2007, p.16-17).

Neste sentido, a gestão da comunicação assume-se como uma ferramenta estratégica essencial onde se exige um rigoroso planeamento que implica uma análise prévia da realidade interna e externa, a definição de metas e objectivos passíveis de mensuração, uma avaliação constante e uma clara definição estratégica maximizando os meios disponíveis. Por outras palavras, exige uma metodologia PDCA (planear, executar, verificar, actuar)²⁹ que, devidamente integrada no âmbito da programação museológica, poderá reverter a favor da qualidade do serviço prestado e da imagem institucional.

²⁹ Cf. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – **Website do Instituto Português da Qualidade** [Em linha]. Caparica: IPQ, em permanente actualização. [Consult. 05. Out.11]. Disponível em WWW: <URL:http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/ipq_mei.htm>.

Enquanto responsável por estabelecer os canais de interacção entre os conteúdos expositivos, actividades desenvolvidas, serviços prestados e o interesse dos públicos perspectivando a sua satisfação, a comunicação tem um carácter heterogéneo e transversal estando ligada às demais áreas funcionais projectando benefícios concretos como um maior sucesso no cumprimento da missão permitindo, igualmente, criar valor em termos de satisfação dos públicos e perspectivar sustentabilidade ao nível da programação, do capital humano e financeiro. Contudo num universo de poucos recursos com que a maioria das instituições museais se confronta a eficácia da gestão da comunicação passa, inevitavelmente, por uma escolha acertada das diferentes técnicas e estratégias disponíveis.

4.3. Marketing em contexto cultural, uma necessidade ou uma utopia?

Segundo a American Marketing Association “*Marketing is the activity set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large*”. (AMA, 2007).

Falar de marketing no actual contexto de crise económica e simbólica que afecta as instituições museológicas poderá, porventura, ser encarado como uma provocação. Todavia, este aparece enquanto caminho e, sobretudo, compromisso assumido mas previamente desenhado entre uma organização e os seus públicos.

Até ao final do século XIX, o marketing estava essencialmente associado a uma ideia de produção onde a oferta gerava claramente a procura e o objectivo era simplesmente satisfazer as necessidades básicas dos consumidores. (LINDON *et al*, 2010, p.36-43). A sua afirmação enquanto ferramenta de gestão viria apenas a ter lugar no século XX com a melhoria do bem-estar material no mundo industrializado. Já na década de 70, coincidindo com as dificuldades financeiras com que várias instituições se deparam nomeadamente ao nível da insuficiência de receitas próprias e patrocínios, o marketing viria a especializar-se, facto que coincide com o aparecimento de uma nova dimensão, o marketing social. O dever da organização é “*determinar necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo y entregar las deseadas satisfacciones de manera que preserve o aumente el bienestar del consumidor y de la sociedad*”. (KOTLER *apud* COLBERT; QUADRADO, 2010, p. 23).

Assim, esta prática foi alargada a indústrias de serviços incluindo serviços culturais e científicos verificando-se, também, uma especialização da própria terminologia associada conforme nos dá conta Filipe Serra. Em vez de *empresas* fala-se em *organizações*, em vez de *clientes* fala-se em *públicos*, em vez de *vender produtos* *promovem-se comportamentos de compra e consumo* e, por último, em vez de *rendibilidade* fala-se em *realização de objectivos*. (SERRA, 2008, p.28).

Kotler e Levy defendem então uma nova visão sobre a aplicação do conceito de marketing “*a relevant discipline for all organizations insofar all organizations can be said to have customers and products*” (1969, p.10) que viria a ter repercussões em organizações como museus, bibliotecas e hospitais. Estas abrem, a partir de então, espaço para o marketing e, em pouco tempo, começaram a aparecer especialistas em marketing da cultura tais como Mokwa, Melilla, Diggles e Reiss. (COLBERT; QUADRADO, 2010).

4.3.1. Marketing cultural, factor de discórdia ou de consenso?

Tendo na sua génese o mecenato como primeira forma de associação entre o capital e as artes, o marketing cultural afigura-se hoje como um potencial instrumento de harmonização entre interesses económicos e culturais sendo um consentido jogo de interesses entre organizações culturais, instituições e os próprios públicos ou consumidores culturais. Contudo, a sua utilização em contexto cultural não tem sido um processo consensual quer no que respeita à sua aceitação, quer no que respeita à sua aplicabilidade. “*La gestion des musées s’est-elle régulièrement améliorée dans tous les domaines sauf un: le marketing. [...] ils ont peur de voir l’institution, entièrement dominée par le marché, se limiter aux produits ou aux programs populaires*”. (BEAULAC;COLBERT; DUHAIME, 1991, p.7).

Para muitos, há uma clara incompatibilidade entre o conceito de museu e uma orientação de marketing que preconiza uma visão empresarial onde são identificáveis as quatro variáveis do *marketing mix* introduzidas, pela primeira vez, em 1948, por James Culliton e reorganizadas em 1960 por McCharthy, assumindo-se até hoje como elementos chave desta prática de gestão: produto, preço, distribuição e promoção (COLBERT; QUADRADO, 2010; LINDON, *et al*, 2011).

Esta resistência advém, sobretudo, do paradigma empresarial introduzido na década de 80 do século passado que, segundo João Brigola (2008, p.155-162) acentuou

a distância entre as novas iniciativas museológicas e os museus já consolidados. Os reflexos fizeram sentir-se também em Portugal com uma clara tendência para aderir a projectos de internacionalização e criação de novos espaços museais apostando-se, sobretudo, na potencialização da imagem designadamente através de exposições temporárias e itinerantes, bem como uma sobreposição da arquitectura, do design e da cenografia face às colecções a par com uma aposta em *merchandising*. Em suma, um risco que ameaça o conceito de museu, a definição das prioridades culturais e a definição de uma programação coerente com a própria missão institucional.

Em contrapartida, assistimos também à defesa intransigente da aplicabilidade de uma orientação de marketing ao contexto museológico. Para diversos autores, o marketing e cultura deverão apostar nas suas potencialidades de forma a criar sinergias, reclamando a necessidade da sua aplicação como ferramenta essencial para o desenvolvimento das entidades museológicas. (GOULDING,2000; THYNE;2001; GILMORE e RENTSCHALER;2002, ICOM, 2004; KOTLER; KOTLER,2008; SERRA, 2008).

Como benefícios, é apontada uma maior visibilidade da instituição e cumprimento da missão institucional, uma melhoria na captação e satisfação dos públicos e uma melhoria da gestão de recursos e atracção de potenciais fontes de financiamento assim como uma melhoria das actividades porque enfatiza a administração e coordenação racionais dos programas desenvolvidos.

Todavia, estes autores apontam para uma diferenciação entre o marketing tradicional e o marketing cultural, na medida em que o primeiro parte do mercado para o produto e o segundo do produto para o mercado, assumindo uma vertente informativa e pedagógica. Importa, em primeiro lugar, compreender os públicos, como são, o que pensam, quais os seus gostos, motivações e aspirações relativamente a determinada manifestação cultural.

Nesta perspectiva verificamos que, nas últimas décadas, há uma maior abertura por parte das instituições museológicas relativamente a uma orientação de marketing pautada por uma maior procura de notoriedade e valorização da sua função social. “*Des motifs institutionnels et des facteurs environnementaux ont poussé les institutions muséales à s’inscrire dans un processus d’appropriation du marketing*” (BEAULAC; COLBERT;DUHAIME, 1991, p.7).

Porém, entendemos que apesar da falta de consenso poderá ser considerada uma terceira via, porventura, mais pacífica e mais realista, perante o cenário de subfinanciamento de grande parte dos museus a par com a falta de capital humano multidisciplinar. Um terceiro caminho conducente com uma visão estratégica de conquista de notoriedade, de posicionamento face às demais ofertas culturais, de captação de públicos e sustentabilidade, designadamente financeira, todavia coerente e cautelosa relativamente à defesa da qualidade da missão, da vocação patrimonial, relevância das colecções e eficácia do discurso expositivo.

Trata-se da adopção de estratégias de marketing no âmbito dos programas de difusão e comunicação. Acreditamos que esta terceira via contribuiria, em grande medida, para evitar os riscos de uma aplicação de estratégias claramente incompatíveis com o conceito de museu, nomeadamente de *franchising* e cujo exemplo mais flagrante é, sem dúvida, o caso do Museu Guggenheim e os seus múltiplos em Bilbao, Berlim, Veneza e Las Vegas. Embora apontado por alguns como exemplo emblemático de *franchising* e de conjugação de uma arquitectura de renome com práticas de gestão empresarial é fortemente criticado por outros, posição aliás na qual nos revemos, na medida em que “*coloca o museu ao serviço de um interesse particular, económico e político, posicionando-o na via da mercantilização e da espectacularização da arte e da cultura*” (FABIANA; RAPOSO, 2008, p. 8-9).

4.4. Relações públicas, mediadores de comunicação

“*As relações públicas são uma função directiva que ajuda a estabelecer e manter linhas de comunicação mútuas, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos*” (HARLOW *apud* CUTLIP *et al*, 2001, p.34). Neste sentido, e conforme sustenta Nuno Garcia “*quando bem utilizada, as relações públicas são uma poderosa arma de comunicação ao serviço do museu*”(2003, p.95) potenciando as suas áreas estratégicas: imagem, reputação e identidade organizacional, os públicos e a responsabilidade social.

Assume um papel de interlocutor privilegiado entre a instituição museal e os seus públicos na qualidade de gestora e mediadora da comunicação, potenciando a promoção de um clima de confiança e funcionando como “*um filtro na recepção dos vários públicos*” (CAETANO; RASQUILHA, 2007, p.29).

Em paralelo, as instituições são também interpretadas “*como sistemas sociais e como tal têm responsabilidades para com a sociedade*” (CARVALHO, 2007, p.209) e, neste sentido, compete a esta técnica de comunicação identificar a comunidade envolvente de forma a poder equacionar as melhores práticas de responsabilidade social. Por essa razão deverá haver uma aposta na sua componente operacional conforme a sistematização teórica proposta por Susana de Carvalho: assessoria de imprensa, enquadramento comunitário, publicidade institucional, relações públicas especializadas e comunicação interna (Ibid., 2007).

No âmbito da assessoria de imprensa, verificamos que a relação com os órgãos de comunicação social está na base da actividade de relações públicas sendo um veículo privilegiado de relação com os vários públicos ao permitir a ampliação da mensagem e missão institucionais. Para Gruning e Hunt “*as relações com os meios ocupam uma posição central nas relações públicas porque estes servem de gatekeepers*” (2003, p.337). O mesmo será dizer que funcionam como filtro de informação para os jornalistas e, por essa razão, a relação estabelecida deverá assentar numa política de verdade.

Por outro lado a instituição, enquanto serviço público, tem também uma função social daí que é fundamental situá-la no meio envolvente estabelecendo relações com a comunidade e promovendo a definição de uma zona de influência pública. A sua concretização deverá ser feita mediante uma política de vizinhança “*enquanto critério aferidor da importância dos públicos*” (CAETANO;RASQUILHA, 2007, p. 38) e assente no princípio da cidadania regendo-se por um conjunto de direitos e deveres públicos que, no seu conjunto, promovam a aceitação social.

Ao nível da publicidade institucional, e embora esta seja muitas vezes alvo de confusão com o marketing, tem como principal objectivo a obtenção de índices de notoriedade permitindo melhorar a imagem e reputação da instituição.

Por último, Susana de Carvalho identifica a comunicação interna enquanto área operacional determinante numa instituição pois enquanto comunidade de trabalho, os públicos internos assumem um papel de relevo na criação de um espaço identitário pois são precisamente estes que ditam a sua sobrevivência.

4.5. Marketing e relações públicas, aliados de peso ao serviço da divulgação: alguns exemplos de sucesso

Podemos encontrar exemplos de sucesso do recurso às técnicas de comunicação como é o caso do Museu Rainha Sofia que, no âmbito das relações públicas, desenvolve a área de difusão e públicos através de uma planificação das políticas de comunicação interna e externa e, no âmbito do marketing, desenvolve políticas de que é exemplo o projecto de Mediadores Culturais cujo objectivo é promover novas formas de comunicação com os visitantes conforme nos dá conta o site institucional³⁰ que é, aliás, outra das ferramentas potenciadas em termos de divulgação e afirmação do museu. Em paralelo, desenvolve um plano estratégico anual de identificação de patrocinadores e de gestão de espaços que passa pelo aluguer e que representa uma mais-valia em termos de sustentabilidade (JIMÉNEZ; GERVILLA, 2011).

Em Portugal, e apesar dos constrangimentos de toda a ordem, muitas instituições museológicas começam a introduzir práticas de marketing aliadas à vertente de comunicação permitindo a afirmação como uma verdadeira marca e, simultaneamente, contribuindo para uma imagem visual integradora e coerente como é o caso do Museu de S. Roque, pertença da Santa Casa da Misericórdia, que apostou recentemente numa nova identidade visual, o Museu do Oriente e, também, o Museu Berardo que conquistaram já uma enorme visibilidade. (ORNELAS, 2009, p.2-15). Em qualquer um deles, há uma preocupação com a coerência visual ao nível dos suportes gráficos (logótipos, estacionários, publicações, página Web, convites, entre outras peças) conducentes com a missão e valores do museu e com a própria identidade institucional.

No primeiro caso, verifica-se uma clara intenção em alargar a tipologia de públicos através de uma imagem mais actualizada e adequada a *“um público mais jovem do que aquele que tradicionalmente o visita”* recorrendo a cores neutras estando subjacente a ideia de que *“as peças devem viver por si”* (Ibid., 2009, p.12). No segundo caso, verifica-se uma semelhante preocupação com a identidade visual claramente coerente com a missão do museu designadamente ao nível do *lettering* e da cor: *“A valorização dos testemunhos da presença portuguesa na Ásia e das diferentes culturas asiáticas [...] com o intuito de servir os seus visitantes em diversas vertentes”* (Ibid.,

³⁰ Cf. MUSEO REINA SOFIA – **Website do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia** [Em linha]. Madrid: Museu Reina Sofia, em permanente actualização. [Consult.05. Nov.11]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.museoreinasofia.es/visita/contacto.html> >.

2009, p.7). Há, também, uma forte aposta na divulgação de exposições e actividades para públicos diversificados que é, aliás, um objectivo estratégico e uma forte aposta na internet enquanto ferramenta de comunicação.

Ainda a este nível destaca-se o Museu Colecção Berardo cujo logótipo se assume como um envolvimento com todos os públicos do museu que estão, aliás, no epicentro da missão. Trata-se de uma estratégia claramente direccionada para os públicos sendo o único museu de dimensão em Portugal que aposta numa política de entradas gratuitas como factor impulsionador de crescimento de número de visitantes. Refira-se que, em 2010, o Museu Colecção Berardo ocupou o 50º lugar no ranking dos museus mais visitados do mundo registando um total de 964.540 visitantes, ultrapassando assim outros museus de referência como o Museu Guggenheim de Bilbao, o Museu Thyssen – Bornemisza, em Madrid, o Centro Cultural Banco do Brasil, em S. Paulo, entre outros³¹.

Ainda no panorama nacional, destacam-se o Museu do Chiado³² e o Museu Nacional de Arte Antiga³³ pela visibilidade conquistada e pelo reforço dos públicos, resultado de um equilibrado recurso a estratégias de comunicação.

No primeiro caso, e, apesar do orçamento reduzido, o museu tem desenvolvido e divulgado um programa diversificado de exposições temporárias e programas educativos e culturais assim como um conjunto de edições a par com o desenvolvimento de parcerias como a *Trienal de Arquitectura de Lisboa* e o *Festival de Temp d'Images* que têm contribuído para uma maior visibilidade e afirmação identitária. Também no que se refere ao Museu Nacional de Arte Antiga, as parcerias em diferentes domínios têm sido uma aposta estratégica a par com o estreitamento de relações com os públicos do Museu, designadamente, através do Grupo de Amigos, facto que tem contribuído para um reforço positivo da imagem aliado a um elevado nível de programação cultural e científica. Paralelamente, refira-se que ambos aderiram às redes sociais, designadamente, ao *facebook* ferramenta que, apesar de exigir uma actualização

³¹ Cf. THE ART NEWSPAPER - Exhibition and museum attendance figures 2010. **The art newspaper**. [Em linha]. Nº 223 (Abril/2011), p.23-30. [Consult. 20. Out.2011]. Disponível na internet em: WWW: < URL: <http://www.theartnewspaper.com/attfig/attfig10.pdf>>.

³² Cf. MUSEU DO CHIADO – **website do Museu Nacional de Arte Contemporânea: Museu do Chiado** [Em linha]. Lisboa: MNAC, em permanente actualização. [Consult. 02. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.museudochiado-ipmuseus.pt/>>.

³³ Cf. MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA – **Website do Museu Nacional de Arte Antiga** [Em linha]. Lisboa: MNAA, em permanente actualização. [Consult. 03. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt/>>.

permanente não tem qualquer encargo financeiro associado. Todavia, o exemplo paradigmático é, sem dúvida, a Fundação Serralves no Porto sendo o museu português com orçamento mais elevado o que significa, à partida, que há uma relação directa entre a aposta em comunicação e questões orçamentais.

Se pensarmos na realidade orçamental do Museu do Chiado e Museu Nacional de Arte Antiga que, em 2010, contaram com um apoio orçamental de 438.815 mil euros e 1.220.242 milhões de euros³⁴ respectivamente, constatamos que há uma enorme discrepância relativamente à Fundação Serralves, cujo apoio do Estado fixou-se nos 43% dos proveitos totais³⁵, o que representa 4,5 milhões de euros prevendo-se que, em 2012, ao contrário da maior parte das instituições culturais, não sofra cortes orçamentais mantendo um subsídio do Estado de 4 milhões de euros. Do seu orçamento anual, e, conforme se verifica no relatório de contas de 2010, 15% a 20% é direccionado para marketing e publicidade sendo que, em 2010, os gastos com esta rubrica corresponderam a 447.433.83 euros contra 530.611.39 euros no ano de 2009. Em termos de presença nos *media*, registou-se um total de 5866 notícias sobre a fundação das quais 496 foram em televisão.

Destacando-se pelos resultados demonstrados e estrutura organizacional que contempla uma Direcção de Marketing e Desenvolvimento da qual fazem parte os Serviços Comerciais e os Serviços de Imagem e Divulgação, a Fundação Serralves aposta numa estratégia de comunicação assente num conjunto de iniciativas cujos principais objectivos, designadamente, de visibilidade, crescimento e diversificação dos públicos, resultam de uma confortável aposta na segmentação de públicos, potenciando e adaptando a sua oferta. Trata-se da excepção à regra no que respeita à escassez de capital humano e financeiro indispensáveis para a aplicação de práticas de comunicação com a qual a realidade museal portuguesa se confronta.

³⁴ Cf. INSTITUTO DOS MUSEUS E DA CONSERVAÇÃO - **Relatório de actividades**. [em linha]. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação, 2010, em permanente actualização. [Consult. 11.Jan.2012]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/IMC/Relatorios/Relatorio_Actividades_IMC_2010.pdf>.

³⁵ Cf. FUNDAÇÃO SERRALVES - **Relatório e Contas 2010**. [Em linha]. Porto: Fundação Serralves, 2010, em permanente actualização. [Consult. 20 Jan. 2011]. Disponível em WWW:URL: < http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2010/>.

5. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

5.1. Tipo de investigação e definição de objectivos

Partindo do conceito de método proposto por Manuel João Freixo enquanto “conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo [...]” (2010, p.80) adoptámos o método qualitativo de forma a compreender e analisar melhor a problemática e uma vez que este permite desenvolver “conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados”. (SOUSA; BAPTISTA, 2011, p.56).

Deste modo, tendo em conta as questões norteadoras delimitadas na introdução deste Trabalho de Projecto foram definidos os seguintes objectivos: Construir uma proposta de programa de difusão e comunicação passível de valorizar a Instituição e fomentar o trabalho em rede; fundamentar argumentos que justifiquem a integração do marketing e das relações públicas nos programas de difusão e comunicação enquanto ferramentas de fidelização e captação de públicos e de valorização da imagem institucional; identificar e desenvolver estratégias que facilitem o cumprimento da missão institucional e potenciem a sua função eminentemente social e, por último, fomentar práticas de gestão por processos mediante a concepção de instruções de trabalho.

5.2. Instrumentos de recolha de dados

No âmbito dos dados primários foi privilegiada a fase de observação participante e, paralelamente, recorreremos à técnica da entrevista que, segundo os autores Robert Bogdan e Sari Biklen é “utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (1994, p.134) o que nos permite ter uma visão da forma como os agentes envolvidos interpretam a problemática em estudo.

Neste sentido, realizámos sete entrevistas exploratórias³⁶ a colaboradores das áreas de comunicação e coordenadores de curso de áreas de ensino ministradas na Casa Pia de Lisboa de forma a aprofundarmos a temática tendo como critérios de representatividade a experiência profissional, a área de formação e o conhecimento da realidade museal.

³⁶ Vd. Anexos 3 a 9: Entrevistas exploratórias

Foram entrevistados o director do Centro Cultural Casapiano e simultaneamente coordenador do Gabinete de Comunicação da Casa Pia de Lisboa, uma técnica da agência de comunicação *Backstage* bem como os coordenadores dos seguintes cursos profissionais: técnico de acção educativa, animador sociocultural, técnico de turismo, técnico de apoio psicossocial e, por último, a coordenadora dos cursos de produção artística e comunicação audiovisual.

A entrevista semi-estruturada abordando questões relevantes para a concretização dos objectivos do trabalho seguiu um guião constituído por perguntas semi-abertas, realizadas de forma presencial (SOUZA; BAPTISTA, 2011, p.83).

No âmbito dos dados secundários, foram analisadas várias fontes de informação internas e externas que nos permitiram um conhecimento mais aprofundado da realidade museal em estudo.

5.2.1. Procedimentos adoptados

No âmbito da técnica da entrevista foi realizado um pré teste, de forma presencial, na semana de 2 a 8 de Abril, ao coordenador do Gabinete de Comunicação da Casa Pia de Lisboa e simultaneamente director do Centro Cultural Casapiano bem como à coordenadora do curso de técnico de turismo tendo sido solicitadas, para o efeito, sugestões que culminaram na reformulação de questões inicialmente construídas. Também de forma presencial, foram realizadas durante o mês de Maio as restantes entrevistas previstas com uma duração aproximada de 40 minutos e que deram origem à concepção de uma grelha de análise de conteúdo.

No que reporta à análise documental, a mesma recaiu sobre a consulta e análise crítica de fontes internas e externas associadas ao Centro Cultural Casapiano e às práticas inerentes à área de difusão e comunicação. Neste âmbito, foram analisados os seguintes documentos: registo de visitantes referentes aos anos de 2010 e 2011, livro de visitas, mailing list institucional, base de dados existentes, site institucional assim como o blog do Centro Cultural Casapiano.

5.2.1.1. Variáveis de análise de conteúdo

Para uma análise rigorosa dos dados, foi elaborado um conjunto de variáveis:

Variável 1 – *Envolvente* – análise do posicionamento da Instituição face ao contexto demográfico, económico, social, cultural e político onde o Centro Cultural se insere e desenvolve a sua actividade.

Variável 2 – *Instituição* – análise da estrutura funcional, modelo de gestão adoptado bem como a localização do equipamento museal a definição, o edifício e os espaços bem e diferentes funções museológicas.

Variável 3 – *Acervo* – análise do campo temático e respectivo acervo.

Variável 4 – *Recursos* – análise dos recursos humanos e técnicos disponíveis no seio da Instituição para o cumprimento de um programa de difusão e comunicação.

Variável 5 – *gestão da comunicação* – análise da política de comunicação existente e respectivos objectivos, serviços disponibilizados, públicos e acessibilidades bem como o mix da comunicação.

Variável 6 – *Imagem e Identidade* – análise dos aspectos culturais implícitos, símbolos organizacionais e identidade visual bem como o peso que o Centro Cultural Casapiano ocupa favoravelmente ou não no que reporta à projecção da Casa Pia de Lisboa.

6. DIAGNÓSTICO

6.1. – Análise da Envolvente

Dada a sua heterogeneidade, torna-se determinante uma análise da envolvente onde a instituição se insere e desenvolve a sua actividade. Desde os aspectos demográficos passando pela vertente económica, política e sociocultural é fundamental perceber a forma como a Instituição reage e actua perante as constantes mudanças sociais. A sua responsabilidade perante a sociedade justificam e determinam um olhar atento sob a forma como esta evolui.

Em termos demográficos, a Casa Pia de Lisboa engloba uma população entre os 3 e os 21 anos de idade, num universo de 3258 educandos, inseridos em respostas sociais de acolhimento residencial bem como nas várias respostas educativas e formativas que disponibiliza. Dada a sua representatividade em termos de públicos do Centro Cultural Casapiano importa referir, igualmente, os dados fornecidos pelo estudo *MP3 – Medir Percursos/3 Gerações* cujo principal objectivo é, como referimos anteriormente, medir o percurso de vida de 3 gerações: Geração 1 (1940-1959), geração 2 (1969-1989) e geração 3 (1990-2010).

De acordo com o mesmo, o campo etário mais representativo corresponde às idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, seguidas das faixas etárias situadas entre os 65 e 69 anos³⁷. Verifica-se, igualmente, que o sexo masculino apresenta uma predominância de valores, na ordem dos 63%, facto que, na nossa opinião, se justifica pelo próprio percurso histórico institucional pois, como já referimos, até à década de 40 do século XX a Casa Pia de Lisboa estava essencialmente direccionada para crianças e jovens do sexo masculino³⁸.

No que reporta ao contexto económico, mediante o actual cenário de crise que inevitavelmente afecta todos os sectores de actividade, importa referir que o Centro Cultural Casapiano não pratica uma política de preços não havendo por isso qualquer tipo de receitas, designadamente, de bilheteira. A entrada é gratuita cumprindo assim, ou pelo menos preconizando, o pressuposto de que o direito à cultura é um direito que assiste a todos os cidadãos. O carácter gratuito é igualmente aplicado às publicações produzidas bem como aos espaços de auditório e sala de reuniões deste equipamento cultural.

³⁷ *Vd. Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos por faixas etárias.*

³⁸ *Vd. Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por sexo*

Em termos políticos, a Casa Pia de Lisboa é tutelada pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, de acordo com o *Decreto –Lei nº 126/2011*³⁹ sendo, actualmente, presidida por um Conselho Directivo, cargo de nomeação política. Em Agosto de 2010, assistimos a uma alteração ao nível da Presidência do Conselho Directivo com a nomeação da actual Presidente, Cristina Figueiro, na sequência da aposentação de Maria Joaquina Madeira, actual Coordenadora do Ano Europeu do Envelhecimento Activo e da Solidariedade entre Gerações.

Por último, ao analisarmos o enquadramento sociocultural da Instituição, verificamos que existem importantes dados de caracterização passíveis de identificar oportunidades ao nível do posicionamento e segmentação de públicos. Numa análise à escolaridade à saída da Casa Pia de Lisboa verifica-se que há um salto qualitativo na última geração abrangida pelo estudo *MP3 – Medir Percursos/3 Gerações* pois 55% dos alunos terminaram o ensino secundário ou equivalente, sendo de realçar que 29% da população inquirida obteve um grau superior correspondente a bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento⁴⁰. Finalmente, em termos de integração na vida activa, verificamos que 58% dos indivíduos abrangidos pelo estudo encontram-se a trabalhar⁴¹ e que, independentemente da sua situação profissional, a maioria é técnico/quadro médio e empregado administrativo e de comércio com uma taxa de 26,8% em qualquer um dos casos⁴².

6.2. Análise da Instituição

6.2.1. Localização

O Centro Cultural Casapiano está situado num bairro consolidado de Lisboa, margem direita do rio Tejo, na Freguesia de Santa Maria de Belém. Trata-se de uma edificação inserida num conjunto histórico-simbólico onde os aspectos da preservação do ambiente e envolvente construída têm sido considerados preponderantes⁴³. Enquadrada num dos maiores complexos turísticos da cidade de Lisboa junto à zona ribeirinha do rio Tejo, esta entidade museológica conta com uma frente de aproximadamente 70 metros para a Rua dos Jerónimos⁴⁴, por detrás do Mosteiro dos

³⁹ Cf. *DECRETO – LEI* nº 126/2011. **D.R.1. Série A** 249 (29- 12- 11) 5509-5515 (Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social).

⁴⁰ Vd. Gráfico 3: Habilitações académicas actuais

⁴¹ Vd. Gráfico 4: Situação no emprego dos alunos saídos da CPL

⁴² Vd. Gráfico 5: Área profissional dos alunos, independentemente da sua situação no emprego (%)

⁴³ Vd. Figura 6: Localização do Centro Cultural Casapiano: Foto aérea

⁴⁴ Vd. Figura 7: Planta de implantação do CCC

Jerónimos, classificado como Monumento Nacional e Património Mundial da UNESCO.

6.2.2. Tutela e Modelo de Gestão

O Centro Cultural Casapiano integra, como referimos, a administração central. À data da elaboração do presente Trabalho de Projecto foi publicada a nova Lei Orgânica da Instituição⁴⁵ cuja única referência a esta entidade museal consta no nº 2 do artigo 7º, a propósito da constituição do Conselho Institucional equiparando-a, deste modo, aos demais equipamentos da Instituição o que, na nossa opinião é incorrecto tendo em conta a natureza e especificidade da mesma.

No âmbito dos estatutos da Casa Pia de Lisboa⁴⁶ ainda em vigor, o Centro Cultural Casapiano tem um director responsável pelas diferentes valências deste equipamento cultural, estando hierarquicamente dependente do Conselho Directivo⁴⁷ da Instituição, constituído por um Presidente e dois vice-presidentes. Apesar disso, assume competências próprias no âmbito da sua área de actuação coerentes com a missão institucional. Entre os instrumentos de gestão transversais a toda a Instituição, encontram-se a lei orgânica da Casa Pia de Lisboa, a carta de missão, o plano de acção 2010-2013, o plano de actividades anual bem como a política da qualidade e, em particular ao Centro Cultural Casapiano, aplica-se também o regulamento interno definido em 2009 e actualmente em fase de revisão.

6.2.3. Definição

O regulamento do Centro Cultural Casapiano define a missão e objectivos que preconiza mas não há qualquer referência à vocação e visão deste equipamento. No âmbito da sua missão:

“constitui o repositório da memória e da História da Casa Pia de Lisboa, I.P. onde se materializa a importância de associar a inovação à tradição. Enquanto veículo de transmissão de informação e cultura, o Centro Cultural Casapiano constitui uma ponte entre a Casa Pia de Lisboa, os seus educandos e a sociedade em geral. Deve ser o espelho da Instituição e um complemento inequívoco do processo de educação e formação das crianças e jovens, promovendo o conhecimento e salvaguarda

⁴⁵ Cf. DECRETO-LEI nº 77/2012. **D.R. I Série.** 61 (26-03-12) 1453-1455 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa)

⁴⁶ Cf. Portaria 1637-A/2007. **D.R. I Série.** 251 (31-12-07) 460-470 (Aprova os Estatutos da Casa Pia de Lisboa).

⁴⁷ Vd. Figura 8: Organograma da Casa Pia de Lisboa

da memória e identidades casapianas, através do património, símbolos e manifestações socioculturais e artísticas”⁴⁸.

Embora, na nossa opinião, a missão definida não seja representativa da função eminentemente social que deve caracterizar esta entidade museológica se tivermos em conta a Instituição a que pertence e a sua realidade sociocultural, o Centro Cultural Casapiano apresenta uma estrutura funcional adequada aos fins preconizados.

6.2.3.1. Estrutura Funcional

De acordo com os estatutos da instituição apenas está contemplado o cargo de director cuja função é “*dirigir os serviços, assegurar o cumprimento das funções bem como propor e coordenar a execução do plano anual de actividades*”⁴⁹. Contudo, esta entidade museal apresenta também várias unidades e serviços.

Em primeiro lugar, tendo em conta os pressupostos do artº4º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses⁵⁰ e uma vez que o Centro Cultural Casapiano apresenta lacunas ao nível das funções museológicas como iremos ver mais adiante, e, dado que não possui ainda um mapa de pessoal próprio apesar dos perfis funcionais terem sido há muito definidos, considera-se que esta entidade não tem um museu mas sim uma colecção visitável. Paralelamente, dispõe também da Biblioteca *César da Silva* com três áreas distintas - área multifuncional, de livre circulação, centro de documentação casapiana e área de investigação, de acesso restrito - que se assume como uma biblioteca pública, embora tenha como públicos prioritários a comunidade interna.

Outro dos serviços disponibilizados é o Arquivo Histórico que tem como objectivo reunir, conservar, dar tratamento arquivístico e difundir a documentação com valor histórico associada à Casa Pia de Lisboa.

Por sua vez o Arquivo de Imagem funciona como uma componente vital do Arquivo Histórico sendo igualmente uma ferramenta de apoio e divulgação a eventos e exposições que necessitem de recorrer às imagens físicas do passado da instituição.

⁴⁸ Cf. CENTRO CULTURAL CASAPIANO – **Regulamento interno**. 2009. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal. p.4.

⁴⁹ Cf. PORTARIA 1637 -A/2007. **D.R. I Série**. 251 (2007-12-31) 460-470 (Aprova os Estatutos da Casa Pia de Lisboa).

⁵⁰ Cf. LEI nº 47/2004. **D.R. 1ª Série** – A. 195 (19-08-04) 5379-5394 (Aprova a Lei – Quadro dos Museus Portugueses)

O serviço educativo desenvolve programas de mediação cultural e actividades pedagógicas que contribuam para o acesso ao património cultural e o conhecimento da Casa Pia de Lisboa.

O serviço administrativo é responsável pela gestão administrativa e expediente de toda a entidade museal e ao serviço de acolhimento e vigilância compete a recepção dos visitantes e utilizadores bem como a segurança dos espaços e acervo.

Paralelamente, o Centro Cultural Casapiano dispõe do Auditório *Rainha Santa Isabel* com capacidade para 120 pessoas, sala de reuniões devidamente equipada e com capacidade para cerca de 30 pessoas, um bengaleiro, uma zona de cafetaria que, até à data, não se encontra aberta ao público dando apenas apoio aos eventos que aqui se realizam, um pátio exterior contíguo à zona de cafetaria fazendo ligação com o equipamento escolar de Pina Manique e, finalmente, uma sala de audiovisuais disponibilizado a todos os estabelecimentos da Instituição.

6.2.3.2. Recursos Humanos

A Casa Pia de Lisboa tem actualmente 1275 colaboradores distribuídos pelos dez Centros de Educação e Desenvolvimento, Centro Cultural Casapiano e Serviços Centrais, dos quais 45% são docentes e 27% são técnicos superiores⁵¹. Para colmatar a inexistência de mapa de pessoal próprio estão afectos ao CCC 12 funcionários⁵² provenientes de outros equipamentos da Instituição e pertencentes ao mapa de pessoal da Casa Pia de Lisboa sendo apenas os serviços de limpeza e segurança assegurados através de *outsourcing*. Paralelamente, nos termos da Lei nº71/98 de 3 de Novembro que estabelece as base de enquadramento jurídico do voluntariado, o Centro Cultural Casapiano conta com a colaboração de dois voluntários, antigos alunos da Instituição, afectos ao arquivo histórico.

6.2.3.3. Recursos Financeiros

Ao nível dos recursos financeiros, verificamos que o Centro Cultural Casapiano não dispõe de orçamento próprio estando directamente dependente do orçamento global da Casa Pia de Lisboa. Todavia, este equipamento dispõe de um fundo permanente no valor mensal de 500 euros (quinhentos euros) para fazer face a despesas correntes.

⁵¹ In CASA PIA DE LISBOA – **Casa Pia de Lisboa: Situação actual e linhas de futuro**. [Em Linha]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2011, actual. Jul. 2012. [Consult. 08. Fev.2012. Disponível em WWW: URL < <http://www.casapia.pt/LinkClick.aspx?fileticket=pAVgd3mEWRQ%3d&tabid=354&language=pt-PT> >].

⁵² Vd. Anexo 10: Colaboradores do CCC, categoria profissional e respectivas funções

6.2.4. Campo temático e acervo

De acordo com o International Council of Museums “*os museus têm o dever de adquirir, preservar e valorizar os seus acervos, a fim de contribuir para a salvaguarda do património natural, cultural e científico*” (ICOM, 2009, p.11).

O acervo do Centro Cultural Casapiano é resultado de mais de dois séculos de História da Casa Pia de Lisboa nas áreas da educação, formação e acolhimento assim como longa tradição institucional e pioneirismo pedagógico nas áreas do ensino artístico, música, desporto e intervenção com pessoas surdas e surdocegas. Sendo o reflexo da cultura Institucional é constituído por património cultural móvel que inclui a colecção visitável, o espólio bibliográfico existente na Biblioteca *César da Silva*, o espólio documental que integra o arquivo histórico assim como o arquivo de imagem.

Paralelamente, o Centro Cultural Casapiano dinamiza um importante património imaterial ao contribuir para a preservação da memória e cultura casapiana, procurando salvaguardar e divulgar os símbolos, manifestações e tradições da Instituição assim como reforçar o sentimento de pertença e cultura identitária no seio da comunidade casapiana.

6.2.4.1. O património cultural móvel

Devidamente catalogados e inventariados os bens culturais móveis estão organizados em três tipologias que pretendem evocar a História da Casa Pia de Lisboa e a temática casapiana: iconográfico, instrumental e documental. A sua constituição é, na grande maioria, resultado de aquisições e da afectação permanente dos bens que, como já referimos, estavam dispersos pelos vários colégios da Instituição, *Biblioteca-Central Museu e Arquivo* e *Biblioteca –Museu Luz Soriano*. Apenas uma pequena parte é fruto de doações situação que desde a criação do Centro Cultural Casapiano tem vindo a aumentar. Neste sentido, compete-nos em primeiro lugar fazer uma breve caracterização do acervo existente.

6.2.4.1.1. O acervo iconográfico

Sendo constituído por cerca de 3500 peças de natureza tipológica diversificada, contempla as colecções de pintura, gravura, escultura, desenho, medalhística, fotografia, têxteis, armas, equipamentos e utensílios.

Cronologicamente situada entre os séculos XVI e XXI a colecção de pintura engloba, em primeiro lugar, a já referida galeria régia onde estão representados os reis

de Portugal, desde D. Afonso Henriques a D. João V, com excepção dos monarcas da III Dinastia, atribuídos ao pintor Henrique Ferreira⁵³ vindo, mais tarde, a ser completados com os retratos de D. João V e D. Luís I da autoria do antigo aluno da Casa Pia de Lisboa, Machado Carreiras e o retrato D. Carlos I da autoria de Pedro Guedes, também antigo aluno e professor da Instituição. Estes retratos a óleo que viriam a integrar o património da Casa Pia de Lisboa, na sequência da sua transferência para o Mosteiro dos Jerónimos em 1933, encontram-se actualmente em exposição na denominada *sala dos reis* da exposição permanente.

Paralelamente a colecção de pintura integra quase uma centena de obras cuja maioria se encontra nos vários núcleos da exposição permanente sendo essencialmente representativa de artistas que frequentaram a Instituição, designadamente, José da Cunha Taborda⁵⁴, Eduardo Romero⁵⁵, Ovídio Carneiro⁵⁶ e Gil Teixeira Lopes⁵⁷. Na sua maioria as obras são alusivas à própria Instituição como é o caso da *Alegoria à Abertura Solene da Casa do Castelo* da autoria de António José Quinto⁵⁸ e a *Alegoria à 2ª visita de D. Maria I à Casa Pia de Lisboa em 8 de Setembro de 1786*, de Norberto José Ribeiro⁵⁹.

Integra também esta colecção um conjunto de arte sacra, actualmente em reserva e composta por 25 objectos cronologicamente situados entre os séculos XVI e XVIII

⁵³ A proliferação da actividade deste pintor dá-se por volta de 1718-1720. Sabe-se que ingressou, a 24 de Outubro de 1700, na Irmandade de São Lucas, a primeira Associação de pintores que se desenvolveu plenamente na época barroca.

⁵⁴ Aluno da Casa Pia no período do Castelo de S. Jorge partiu para Roma em 1788 para frequentar a Academia Portuguesa de Belas-Artes. Em 1796 regressa a Lisboa sendo nomeado 6 anos mais tarde pintor régio. Trabalhou também no Palácio da Ajuda sendo a pintura mural *Aclamação de D. João IV* da sua autoria.

⁵⁵ Aluno da Casa Pia começou por fazer o Curso Comercial e de Correios e Telégrafos na Instituição e, posteriormente, o curso de Pintura na Academia de Belas-Artes de Lisboa. Trabalhou nas pinturas murais do Parlamento e foi premiado por diversas vezes destacando-se a medalha de ouro na Exposição Internacional de Sevilha, em 1924, e os primeiros prémios dos Cartazes de Propaganda de Portugal num concurso promovido pelo jornal *O Século*, em 1920.

⁵⁶ Aluno da Casa Pia de Lisboa tirou, mais tarde, o curso de pintura na Escola Superior de Belas Artes e, em 1976, completou o curso de Arquitectura na mesma Escola. Em 1963 recebeu a medalha de bronze no Salão de Outono da Junta de Turismo da Costa do Sol e cinco anos mais tarde o Prémio Domingos Sequeira no VIII Salão dos Novíssimos.

⁵⁷ Também aluno da Casa Pia de Lisboa, foi professor catedrático na Faculdade de Belas Artes da universidade de Lisboa, Comendador da Ordem do Infante D. Henrique, membro e académico honorário da Academia Nacional de Belas Artes e Medalha de Ouro das cidades de Génova e Mirandela. Internacionalmente premiado destaca-se o Prémio Nacional de Pintura, em 1969, a Medalha de Ouro na VII Bienal Internacional da Noruega, em 1984 e o Prémio de Gravura na III Exposição da Fundação Calouste Gulbenkian, em 1986.

⁵⁸ Aluno da Casa Pia no Castelo de S. Jorge frequentou a aula de pintura. Mais tarde, viria a dedicar-se à gravura integrando o corpo de abridores da Impressão Régia e da Casa Literária do Arco do Cego.

⁵⁹ Contemporâneo de António José Quinto frequentou, também, a Casa Pia no período do Castelo de S. Jorge.

que, à semelhança da série régia, passaram a integrar o património da Casa Pia de Lisboa aquando da sua transferência para o Mosteiro dos Jerónimos.

A colecção de gravura, também da autoria de antigos alunos e bolseiros da Instituição, está cronologicamente situada entre os séculos XVIII e a actualidade. Embora menos representativa em termos de extensão encontra-se em bom estado de conservação e, na sua maioria, em exposição no núcleo dedicado ao ensino artístico na Casa Pia de Lisboa.

A colecção de escultura contempla 68 peças dos séculos XIX e XX e é também da autoria de antigos alunos e professores da Instituição como é o caso António Cândido⁶⁰, Leopoldo Batalha⁶¹ e Martins Correia⁶² cuja representação é evidenciada pelo número de peças em exposição no núcleo dedicado ao ensino artístico. Em bom estado de conservação esta colecção é ainda composta por cerca de 32 bustos em gesso, também da autoria de antigos alunos e executados em contexto de aula, estando uma pequena parte em exposição no espaço da Biblioteca.

A colecção de desenho composta por cerca de 300 obras encontra-se em reserva tendo sido alvo de uma recente intervenção de restauro. Paralelamente aos desenhos de ornato da autoria de antigos alunos engloba também um conjunto de desenhos arquitectónicos dos quais se destacam os desenhos alusivos à praça de touros de Madrid e à praça de touros do Campo Pequeno⁶³, pertença da Casa Pia de Lisboa e, também, desenhos alusivos às intervenções arquitectónicas no Mosteiro dos Jerónimos, na

⁶⁰ Escultor e ceramista frequentou a Escola *António Arroio* depois de sair da Casa Pia de Lisboa. Trabalhou com os escultores João Fragoso e Leopoldo de Aleida tendo colaborado com este último na execução das estátuas de Nuno Álvares Pereira e do Infante D. Henrique bem como nas existentes no Palácio da Justiça no Porto e no Padrão dos descobrimentos. Em 1960 foi agraciado com a Ordem de Mérito industrial.

⁶¹ Antigo aluno da Casa Pia formou-se em escultura na ESBAL e foi também bolseiro da Fundação Calouste Gulbenkian. Autor da estátua *D. João V* existente em Mafra e *Ao Pastor* na Serra da Estrela.

⁶² Aluno e professor da Casa Pia de Lisboa concluiu, mais tarde, o curso de Escultura na Escola Superior de Belas Artes. Autor dos trabalhos escultóricos existentes na estação de Picoas do metropolitano de Lisboa, da obra *Bartolomeu de Gusmão* existente no aeroporto internacional de Lisboa e *Rainha Santa Isabel*, em Estremoz, entre outras obras está, também, representado em Bissau, Tóquio e Nova Iorque. Em 1959 foi agraciado com a condecoração de oficial da Ordem de Instrução Pública. Recebeu diversos prémios entre os quais se destacam a Medalha de Prata da Exposição Internacional de Bruxelas e os segundos prémios dos monumentos ao Padre Manuel da Nóbrega, em S. Paulo, e à Mulher Portuguesa do Ultramar, em 1963.

⁶³ Em 1889, a Casa Pia de Lisboa faz um requerimento ao Ministro do Reino solicitando autorização para a edificação de uma nova praça de touros no Campo Pequeno e em Fevereiro do mesmo ano a Câmara Municipal de Lisboa viria a ceder o terreno à Instituição para construção do recinto taurino. Consequentemente, a Casa Pia de Lisboa solicita ao Hospital Geral de Madrid autorização para adquirir o projecto de Praça de Touros de Madrid, de forma a construir um recinto semelhante. É neste contexto que surge o projecto de construção da Praça de Touros do Campo Pequeno, da autoria do Arquitecto António José Dias da Silva, cujos desenhos arquitectónico passam a integrar o acervo da Instituição.

segunda metade do século XIX por iniciativa do então provedor José Maria Eugénio de Almeida.

Totalmente inventariada a colecção de medalhística encontra-se em bom estado de conservação e contempla cerca de 500 peças entre as quais medalhas da autoria do antigo aluno Helder Batista⁶⁴. É, também, composta por um vasto conjunto de medalhas fruto de uma recente doação por parte de uma antiga colaboradora da Instituição mas que, dada a sua dimensão, apenas se encontram em exposição as medalhas da autoria de antigos alunos.

A colecção de fotografia é composta por mais de 2000 imagens que possibilitam uma visão privilegiada do quotidiano institucional desde meados do século XIX até à actualidade. Os originais, entre os quais alguns trabalhos da autoria de Carlos Relvas cuja proveniência se desconhece, encontram-se na sua totalidade em reserva estando apenas em exposição diversas cópias que vão pontuando todo o discurso expositivo. Esta colecção encontra-se totalmente inventariada dando origem, em 2008, ao catálogo *Casa Pia em cem imagens* que integra algumas das mais representativas fotografias da Instituição.

A colecção de têxteis é composta por cerca de 90 fardas correspondente ao período compreendido entre 1780 e a actualidade e a sua pertinência prende-se com o facto de permitir uma visão do percurso histórico da Instituição que se distingue pelas próprias fardas usadas ao longo dos mais de dois séculos de existência constituindo, também, um significativo testemunho da tipologia fardamento na História do Traje. Em cada núcleo expositivo encontramos uma farda alusiva ao período em questão, mantendo-se as restantes em reserva.

A colecção de armas é composta por cerca de 60 peças e encontra-se no núcleo situado no piso 2 da exposição permanente dedicado ao curso de sargentos da Infantaria criado em 1900 na Instituição.

⁶⁴ Antigo aluno da Casa Pia de Lisboa e formado em escultura pela Escola Superior de Belas Artes é considerado um dos melhores medalhistas de Portugal. Entre 1961 e 1999 obteve diversos prémios importantes designadamente os primeiros prémios nos concursos das Medalhas do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas, o primeiro prémio internacional para a Medalha do Ano Internacional da Criança, o primeiro prémio no concurso para a Medalha Comemorativa do Primeiro Aniversário do Ministério da Cultura e Coordenação Científica, em 1982, o prémio J. Sanford Saltus Award for Signal Achievement in the Art of the Medal, American Numismatic Society – New York, em 1998, entre outros.

Por último, a colecção de equipamentos e utensílios é constituída por um número reduzido de alfaías agrícolas e equipamentos de serralharia e barbearia e constitui um importante testemunho do percurso institucional ao nível da oferta formativa estando associada a diferentes cursos. Integra, na sua totalidade, o percurso da exposição permanente pontuando os vários núcleos expositivos de acordo com o curso em vigor na época.

6.2.4.1.2. O acervo instrumental

Integra uma colecção de cerca de 70 instrumentos científicos provenientes do antigo laboratório de físico-química criado na segunda metade do século XIX pelo então provedor Francisco Margiochi. Encontram-se em bom estado de conservação e estão, na sua maioria, integrados na exposição permanente enquanto testemunho da reforma educativa desenvolvida pelo referido Provedor. Contudo, esta colecção não foi ainda estudada não existindo qualquer bibliografia associada.

6.2.4.1.3. O acervo documental

Este acervo é composto pelo espólio referente à História da Casa Pia de Lisboa, desde a sua fundação em 1780, até à actualidade. O núcleo mais extenso é relativo aos processos de admissão dos alunos que, pela sua natureza, são considerados documentos de comunicação restrita. Paralelamente, encontramos um conjunto de documentação administrativa que contempla livros de despesa, mapas de vencimentos e relatórios da administração, entre outros documentos sendo, também, constituído por um importante fundo bibliográfico com cerca de 9000 títulos essencial para o estudo e interpretação da Casa Pia de Lisboa, designadamente, livros de temática casapiana, teses sobre a Instituição e documentação relacionada com as áreas de intervenção institucional incluindo educação, formação, acolhimento e intervenção na área da surdez e surdocegueira.

O conjunto é ainda completado por obras de temática diversificada e publicações periódicas incluindo as editadas pela Casa Pia de Lisboa bem como um fundo documental composto por obras que remontam ao século XVI. Devidamente catalogado na sua totalidade o acervo documental está disponível para consulta nos espaços da biblioteca e arquivo histórico, sendo um contributo ímpar para o conhecimento e evolução da Instituição nos seus aspectos sociais e educacionais.

6.2.4.2. O património imaterial

Para além do património material incorporado no seu acervo o Centro Cultural Casapiano tem vindo a integrar, a estudar e documentar um património cultural imaterial associado à cultura e identidade da Casa Pia de Lisboa.

Enquanto Instituição bicentenária, a Casa Pia reúne importantes testemunhos ao nível dos símbolos, tradições e códigos sociais que fazem parte intrínseca da cultura casapiana. O calão casapiano, os códigos de tratamento e relacionamento pessoal entre casapianos que diferem de geração para geração, a música, as histórias de vida e testemunhos de antigos alunos fazem parte integrante desse património imaterial. Paralelamente, no âmbito da educação e formação, e, sendo uma Instituição pioneira em Portugal no que reporta ao ensino técnico profissional, reúne um importante património associado ao saber-fazer de cursos profissionais, na sua maioria já extintos, como o de barbeiro, telégrafo, curso de sargentos da Infantaria e o curso que constitui, ainda hoje, uma referência não apenas nacional como internacional: o curso de relojoaria criado na segunda metade do século XIX pelo Provedor Francisco Margiochi.

6.2.5. Funções Museológicas

Embora na missão do Centro Cultural Casapiano seja claramente identificado o público-alvo prioritário e apesar de estarem identificadas algumas das funções museológicas, designadamente, educação, exposição e interpretação, não há qualquer referência à forma de concretização das mesmas. Por outro lado, numa análise das funções desenvolvidas verificamos que existem fragilidades associadas ao número reduzido de colaboradores e, também, a necessidades de formação de acordo com as funções que actualmente desempenham. Entendemos que a causa principal está associada à falta de uma estratégia integrada de gestão do acervo.

Não obstante, e apesar das limitações comuns a muitos museus e das fragilidades que passaremos a identificar, esta entidade museológica desenvolve todas as funções enunciadas na lei – Quadro dos Museus.

6.2.5.1. Incorporação

O Centro Cultural Casapiano possui uma política de incorporações aprovada pelo Conselho Directivo da Casa Pia de Lisboa. Para além das colecções já existentes e que são resultado directo de doações, aquisições e do longo período em que a Casa Pia de Lisboa esteve instalada no Mosteiro dos Jerónimos, a política de incorporações deste

equipamento define que poderão ser incorporados bens culturais resultantes de legado, doação, transferência, permuta ou afectação permanente desde que sejam relevantes para a representação da cultura institucional ou da autoria de antigos alunos da Instituição. A incorporação de bens culturais deverá sempre submetida à consideração do Director do Centro Cultural Casapiano e, em caso de doação, é também submetida à consideração da Tutela que, neste caso concreto, é o Ministro da Solidariedade e da Segurança Social.

6.2.5.2. Estudo e investigação

Esta é talvez uma das maiores lacunas do Centro Cultural Casapiano cuja causa é, em grande medida e de forma similar a muitos equipamentos culturais, a falta de recursos humanos. Sendo uma das funções museológicas essenciais e, apesar de, desde a sua criação, este espaço contemplar as valências de Biblioteca e arquivo histórico esta função tem sido assegurada, em larga medida, por investigadores externos no âmbito do desenvolvimento de vários trabalhos de investigação, designadamente, dissertações de mestrado e doutoramento.

6.2.5.3. Inventário e documentação

Na entidade museal em estudo, a questão do inventário e documentação tem sido uma preocupação transversal uma vez que, até à data da sua criação, apenas existia um inventário sumário, manuscrito e que contemplava os seguintes campos independentemente da tipologia: número, dimensão, designação e autoria, exposição⁶⁵. Neste sentido, foi elaborado o inventário de todo o acervo afecto ao Centro Cultural Casapiano. No âmbito do acervo documental procedeu-se à inventariação e informatização da documentação, dividindo-a nos campos número, série, data, nº inicial e localização⁶⁶ tendo sido adquirido para o efeito o Programa *DocBase*. No âmbito do acervo iconográfico e instrumental foi adquirido o programa *Matriz 2.0* embora nem todos os objectos tenham sido inventariados no programa.

Mesmo existindo um inventário informatizado de todo o acervo, a existência de vários programas para inventariação revelou-se, ao longo do tempo, pouco funcional. Neste sentido está em curso a aquisição do programa *Matriz 3.0* de forma a cruzar

⁶⁵ In CASA PIA DE LISBOA - **Livro de inventário da Biblioteca Central, Museu e Arquivo** [S.d.]. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

⁶⁶ In. AMARAL, Graça; GASPAR, Ana Maria –**Relatório sobre o trabalho desenvolvido no Arquivo Histórico da Casa Pia de Lisboa**. 2001. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

informação sobre os vários objectos museológicos através de um único programa de inventário tornando-o acessível para consulta aos visitantes e utilizadores. Paralelamente, existe também o inventário geral da Casa Pia de Lisboa que, apesar de sumário na medida em que contempla apenas os campos nome, local, número de inventário, data e transferências, denota uma preocupação real ao nível do património da Instituição e permite, igualmente, delinear o histórico do objecto.

6.2.5.4. Conservação e segurança

Um dos momentos-chave que marcou uma diferença significativa no que respeita à conservação das colecções está directamente relacionado com o processo de transferência da antiga *Biblioteca Central, Museu e Arquivo* para o Centro Cultural Casapiano e que contemplou um conjunto de acções de modo a proteger as colecções da saída do macro-ambiente em que estiveram durante tão prolongado período de tempo. Não obstante, foi necessário proceder a intervenções de restauro na grande maioria dos objectos museológicos. Apesar dos esforços, o edifício que alberga o Centro Cultural Casapiano viria a revelar-se como o principal inimigo em termos de conservação e, mesmo passados doze anos, esta continua a ser uma das áreas mais sensíveis. No sentido de contrariar os efeitos sobre o estado de conservação das colecções têm vindo a ser tomadas algumas medidas, designadamente, ao nível da monitorização e controlo ambiental.

Outro factor negativo prende-se com a localização dos espaços de reserva em dois locais distintos e com problemas graves do ponto de vista da conservação. O primeiro destinado, essencialmente, às colecções de pintura localiza-se no piso -1 (cave), numa sala exígua e com paredes externas, com graves problemas de humidade e fisicamente perto dos ascensores que dão acesso a todo o edifício bem como da zona de bar/cafetaria e, o segundo espaço destinado às colecções de escultura, estatuária e têxteis localiza-se no piso 2 do edifício onde as temperaturas assumem valores demasiado elevados, sobretudo, na época de Verão.

Em contrapartida, e apesar dos constrangimentos a nível arquitectónico, o Centro Cultural Casapiano apresenta níveis razoáveis de segurança contando com a presença de uma segurança de uma empresa privada vinte e quatro horas por dia o que tem, por si só, um efeito dissuasor. Existe um acompanhamento dos visitantes durante o horário de funcionamento e está prevista a instalação de videovigilância visto que o espaço se desenvolve em vários níveis e corredores o que impossibilita o controlo a

partir da recepção. Relativamente à segurança contra incêndios, existem detectores de fumo bem como equipamento de extinção que garantem a adequada protecção contra este factor e está, também, em curso a elaboração do plano de segurança do Centro Cultural Casapiano, integrado no projecto de segurança da Casa Pia de Lisboa.

6.2.5.5. Interpretação e Exposição

Enquanto “*repositório da memória e da História da Casa Pia de Lisboa, I.P.*”.⁶⁷ e apesar da reduzida projecção mediática, o Centro Cultural Casapiano tem desenvolvido uma intensa actividade expositiva o que tem contribuído não apenas para o cumprimento da função museológica de exposição como, também, para a criação de condições favoráveis ao estudo e investigação. No âmbito das exposições temporárias verificamos que a sua orientação temática está associada à História e cultura da Casa Pia de Lisboa bem como aspectos inerentes à missão institucional. Desde a sua inauguração, em 2000, o Centro Cultural Casapiano tem desenvolvido várias exposições que têm, em regra, a duração de 3 meses⁶⁸.

Paralelamente, este equipamento dispõe de um espaço pedagógico destinado a alunos e professores da Instituição, onde são organizadas exposições da sua responsabilidade, com uma duração média de um mês e meio e cujo objectivo é dar conhecer o trabalho que desenvolvem no âmbito dos cursos de educação e formação e cursos profissionais ministrados. Apesar da intensa actividade que deu origem a diversos catálogos e publicações⁶⁹ proporcionando condições únicas para o estudo e investigação das colecções cremos que o grande salto qualitativo dado nos últimos anos foi a reformulação da exposição permanente.

O primeiro projecto expositivo, da responsabilidade do artista plástico e também antigo aluno da Instituição, Francisco Aquino, demonstrou-se pouco coerente com a missão do Centro Cultural na medida em que se tratava apenas de uma mostra de arte de artistas que frequentaram a Instituição, apreciação que viria a ser corroborada em 2002

⁶⁷ Cf. CENTRO CULTURAL CASAPIANO – **Regulamento interno**, 2009. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.p.5

⁶⁸ Vd. Anexo 11: Cronologia das principais exposições temporárias

⁶⁹ Vd. Anexo 12: Publicações do Centro Cultural Casapiano.

aquando da tentativa de adesão à Rede Portuguesa de Museus. De acordo com o relatório de apreciação⁷⁰ da candidatura esta era:

“uma exposição permanente com um percurso expositivo pouco claro que começa por seguir uma linha cronológica iniciada pela apresentação das obras de arte mais antigas e ilustrativas da história da Instituição, mas que adquire uma organização diversificada, ora temática, ora heterogénea”⁷¹.

O mesmo relatório recomendava uma reprogramação museológica da exposição permanente através da criação de um *“percurso expositivo claro e coerente, orientado cronologicamente e/ou tematicamente”⁷².*

Deste modo, numa tentativa de evocar os mais de dois séculos de existência da Casa Pia de Lisboa e de colmatar as falhas enunciadas procurou-se, em 2008, reformular a exposição permanente através de um novo percurso expositivo. O projecto, desenvolvido por uma equipa de colaboradores e investigadores⁷³, foi concebido numa perspectiva cronológica e temática cujo percurso, distribuído por 3 pisos, tem os seguintes núcleos principais⁷⁴: A Casa Pia no Antigo Regime (1780-1833), a Casa Pia no Liberalismo Monárquico (1834-1910), a Casa Pia na I República (1910-1926), a Casa Pia no Estado Novo (1933-1974), a Casa Pia no Portugal Democrático (a partir de 1974). Paralelamente, integra alguns núcleos temáticos igualmente representativos da História da Instituição: A Sala dos Reis, os Jornais na Casa Pia e um núcleo dedicado ao Ensino Artístico na Instituição.

6.2.5.6. Educação

Inicialmente reduzida à realização de visitas orientadas esta função museológica conheceu um salto qualitativo em 2008 com a afectação de dois técnicos que, embora acumulem outras responsabilidades, têm desenvolvido com carácter regular várias actividades pedagógicas com base no acervo existente mas, também, associadas a temáticas diversas como as comemorações de dias internacionais e do ano europeu. Apesar de ainda demasiado orientadas para o público escolar, este facto permitiu não apenas um aumento no número de visitantes como, também, um contributo importante

⁷⁰ REDE PORTUGUESA DE MUSEUS – **Ofício nº544/IPM –RPM/2002. 2002-05-08.**[Relatório de avaliação da proposta de adesão à Rede Portuguesa de Museus] Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

⁷¹ *Ibid*, 2002,p.3

⁷² *Op. cit.*

⁷³ *Vd.* Anexo 13: Equipa do projecto de reformulação da exposição permanente

⁷⁴ *Vd.* Figura 9 a 15: Exposição permanente-Imagens do percurso expositivo.

para a fruição cultural proporcionando, inclusivamente, as condições para a realização de diversas parcerias como teremos oportunidade de referir.

6.2.6. O edifício e os espaços

Como sabemos, o edifício é o primeiro elemento de protecção do acervo e o motor de desenvolvimento eficaz das funções museológicas. Por essa razão, impõem-se um conhecimento detalhado e permanentemente actualizado das instalações e condições estruturais dos espaços que o compõem.

Como já referimos anteriormente, o projecto arquitectónico foi coordenado pelo Arquitecto Rui Cardim e contou com uma equipa multidisciplinar⁷⁵ composta por arquitectos, engenheiros, artistas plásticos e historiadores. Contudo, à excepção da galeria régia, não existiu um plano museológico integrado que contemplasse a criação dos espaços em função das colecções o que condicionou, à partida, a eficácia do projecto. Os critérios subjacentes à escolha das colecções ficaram, claramente, em desvantagem relativamente à concepção arquitectónica.

Um olhar mais atento permite identificar um conjunto de carências e fragilidades que, na realidade são comum a muitos museus, em particular, aqueles que tal como o Centro Cultural Casapiano são fruto da reabilitação de edifícios já existentes. Estamos perante um edifício demasiado labiríntico onde embora haja claramente uma distinção de quatro zonas - área pública sem colecções, área pública com colecções, área privada sem colecções e área privada com colecções⁷⁶ – a circulação é feita através de vários vãos distribuídos ao longo de todo o edifício, agravada pela total ausência de sinalética interna.

O edifício de cinco pisos - três acima da cota de soleira, um em semi-cave e outro em cave-, possui uma configuração oblonga, fazendo-se a distribuição dos espaços, em cada piso, a partir de um átrio central. Desenvolve-se segundo uma lógica de 3 blocos, um central, de acessos e átrios, mais dinâmico, um de colecção visitável, que se encontra sempre à esquerda do central e onde está patente ao público a exposição permanente e outro à direita, onde se encontra a Biblioteca, o Arquivo Histórico e zonas administrativas. Estão claramente definidas zonas abertas e zonas em galeria que se

⁷⁵ Vd. Anexo 14: equipa do Projecto de Arquitectura

⁷⁶ Vd. Anexo 15: áreas do CCC

relacionam através de acessos horizontais e acessos verticais por dois ascensores que complementam a comunicação (escadas e galerias) entre os diferentes pisos e espaços⁷⁷.

As áreas expositivas desenvolvem-se segundo uma sequência de salas (*enfilade*), de distribuição vertical verificando-se, também, uma integração de conteúdos expositivos em áreas de circulação assim como no pátio exterior. A título de exemplo, há uma integração de duas peças escultóricas da autoria Martins Correia e Gil Teixeira Lopes na zona de recepção e na zona de biblioteca há uma integração de estatuária. As alas esquerda e direita de todo o edifício têm, também, azulejaria do artista plástico e antigo aluno da Casa Pia, Francisco Aquino, e, na zona do pátio, há uma réplica da obra *Homem ao Leme* cujo original se encontra no Cais do Sodré da autoria do antigo aluno da Instituição Francisco dos Santos⁷⁸. Paralelamente à falta de salas de exposição pois existe apenas um espaço destinado a exposições temporárias, as limitações físicas são também aplicáveis ao nível do espaço destinado ao Arquivo Histórico da Instituição que começa a ser francamente diminuto para a quantidade de documentação que comporta.

Por outro lado, e, embora o Centro Cultural Casapiano cumpra a maioria dos aspectos preconizados no nº 2 do artº 51º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses como a existência de uma biblioteca e de área destinadas a actividades educativas verificamos que apresenta lacunas ao nível do preconizado no nº1 do referido artigo. Em primeiro lugar, e paralelamente à falta de um monta-cargas, a inexistência de espaços de reservas no projecto arquitectónico é talvez uma das maiores carências do Centro Cultural Casapiano colmatada, como referimos, pela improvisação de espaços para este efeito. Em contrapartida, consideramos que apesar de contemplar áreas destinadas aos serviços técnicos e administrativos existe um subaproveitamento destes espaços que, uma vez reorganizados, poderiam libertar áreas com condições termohigrométricas mais adequadas ao acolhimento das reservas.

6.2.7. Análise da área de Programação

A comunicação é, como sabemos, “*uma competência prévia não só ao conteúdo concreto e ao sentido das suas manifestações mas também ao valor informativo das mensagens*”. (RODRIGUES,1994, p.22). A tomada de consciência deste facto por parte das instituições museais determinou a consequente aposta na área da comunicação

⁷⁷ Vd. Figuras 16 a 23: Planta dos espaços

⁷⁸ Vd. Figuras 24 a 31: Perspectiva dos espaços do Centro Cultural Casapiano

revertendo a favor destas instituições, enquanto mais valia no âmbito da divulgação e enquanto instrumento privilegiado de promoção das colecções e do conhecimento, facto que exige um claro conhecimento dos reais ou potenciais públicos.

6.2.7.1. Caracterização dos públicos

O Centro Cultural Casapiano está aberto ao público de segunda a sexta – feira, entre as 10H00 e as 18H00, à excepção da exposição permanente que se encontra também aberta aos sábados assim como o auditório e sala de reuniões que estão sujeitos às necessidades e solicitações prévias tendo, por essa razão, uma maior flexibilidade em termos de horário.

De acordo com o regulamento interno, está previsto o registo do fluxo de visitantes assim como o estudo de públicos de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado. Contudo, e apesar dos doze anos de existência não foi realizado até à data nenhum estudo de públicos constatando-se apenas através dos registos existentes que a grande fatia é de facto a comunidade interna com especial ênfase para as crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos. No que reporta à gestão de visitas verificamos que o registo de visitantes sofreu algumas oscilações desde a inauguração deste equipamento. Enquanto num primeiro momento o registo era feito a partir do cálculo por venda de entradas e reservas, actualmente, e uma vez que por decisão superior esta entidade deixou de ter receitas de bilheteira cerca de dois anos após a sua inauguração, o método de registo é feito de forma manual pela equipa de segurança o que, inevitavelmente, condiciona a fidelidade dos registos e um estudo eficaz dos públicos, facto denunciado pelas oscilações de registo.

Em termos de visitantes, utentes e utilizadores é facilmente perceptível que existe uma sectorização ao nível da procura, isto é, a tipologia de públicos difere de serviço para serviço. Regra geral, os públicos que procuram a colecção visitável não frequentam os restantes serviços do Centro Cultural assim como os utilizadores da Biblioteca, sala de reuniões e auditório também não procuram a colecção visitável.

Contudo, há excepções ao nível do Arquivo histórico e de Imagem bem como ao nível do serviço educativo. No primeiro caso, há uma procura integrada dos vários serviços pois os utentes do Arquivo Histórico e de Imagem procuram, normalmente, conhecer ou visitar as demais valências do Centro Cultural Casapiano e em termos do Serviço Educativo as actividades são na sua maioria desenvolvidas a partir do acervo

existente o que pressupõe, igualmente, o conhecimento prévio da colecção visitável, da biblioteca e arquivo.

Um segundo aspecto prende-se como o facto de a grande fatia de visitantes, utentes e utilizadores corresponder à comunidade interna, em particular, docentes e educandos. Paralelamente, começou a assistir-se, a partir de 2008, a um aumento de públicos de terceira idade resultado de parcerias com a junta de Freguesia de Santa Maria de Belém e a Associação Casapiana de Solidariedade⁷⁹. Todavia, a percentagem de visitantes externos continua a ser meramente residual e corresponde, maioritariamente, aos utilizadores do auditório e sala de reuniões.

As faixas etárias mais representativas situam-se, como referimos, entre os 6 e os 18 anos, no que reporta à colecção visitável, ao serviço educativo e à área multifuncional da biblioteca e, também, entre os 25 e os 45 anos no que reporta ao arquivo histórico, centro de documentação casapiana e aos espaços de auditório e sala de reuniões.

Ao analisarmos o registo de visitantes e utilizadores de 2010⁸⁰, verificamos oscilações ao nível dos meses de maior afluência. A Biblioteca registou um maior número de utilizadores durante o mês de Fevereiro à semelhança dos espaços de auditório e sala de reuniões mas, em contrapartida, o centro de documentação casapiana registou um maior número de utilizadores durante o mês de Maio, a colecção visitável registou um maior número de visitantes durante o mês de Setembro e, finalmente, o serviço educativo registou a taxa de utilização mais elevada em Abril.

No que reporta a 2011⁸¹, verificam-se discrepâncias relativamente ao ano anterior. A Biblioteca, o centro de documentação casapiana e o serviço educativo registaram a maior taxa de utilização durante o mês de Abril enquanto a colecção visitável e os espaços de auditório e sala de reuniões registaram o maior número durante os meses de Maio e Setembro, respectivamente. No que se refere ao Arquivo histórico, Outubro e Dezembro foram os meses com maior taxa de utilização. Em qualquer um dos serviços, existe um denominador comum na medida em que o Centro Cultural Casapiano está encerrado ao público para desinfestação durante duas semanas do mês

⁷⁹ Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) com valência de lar de terceira idade, fundada por antigos alunos

⁸⁰ *Vd.* Gráfico 6: Registo de visitantes de 2010

⁸¹ *Vd.* Gráfico 7: Registo de visitantes de 2011

de Agosto daí que apenas a colecção visitável, único serviço aberto ao público durante parte do mês, tenha registado visitantes durante o mês em questão.

Em termos globais verificamos que, em 2011, o Centro Cultural Casapiano registou um aumento de visitantes na ordem dos 35% comparativamente a 2010. À excepção dos espaços de auditório, sala de reuniões e arquivo histórico que registaram uma redução na taxa de utilização na ordem dos 11% e 2% respectivamente, as demais valências registaram um aumento no número de visitantes e utilizadores. A Biblioteca César da Silva registou um aumento de 6%, o centro de documentação casapiana registou um aumento de apenas 1%, o serviço educativo registou um aumento de 4% e, finalmente, a colecção visitável registou um aumento de 2% relativamente ao ano anterior. Entre os espaços e serviços que registam maior taxa de utilização encontram-se a o auditório e sala de reuniões, a Biblioteca César da Silva, o Serviço educativo e a colecção visitável.

6.2.7.2. Caracterização das actividades desenvolvidas

Um dos aspectos que mais realçam neste equipamento cultural é a intensa dinamização de actividades desenvolvidas a partir da prévia definição de um calendário anual. Entre as actividades de carácter científico desenvolvidas destacam-se os encontros temáticos associados à História da Casa Pia de Lisboa, designadamente, encontros sobre temáticas associadas à intervenção com crianças e jovens em risco.

Ao nível das actividades de cooperação têm sido desenvolvidas parcerias com várias instituições que resultaram em projectos como o *ARTITUDE*, um encontro e mostra de trabalhos de criadores das áreas de curadoria, moda, design e vídeo com educandos da Casa Pia de Lisboa, a parceria com a Embaixada de Cabo Verde no âmbito do ano europeu do Voluntariado e no final de 2011 com continuidade em 2012 e a parceria com a *Lisboa Enova* no âmbito do projecto *Percorso da Transformação* que visa sensibilizar para as questões ambientais.

Ao nível das actividades de carácter pedagógico e, paralelamente, às exposições temporárias, têm sido desenvolvidos diversos workshops integrados nas comemorações do ano europeu e outras datas comemorativas, designadamente, no dia mundial da poesia que, recentemente, reuniu diversos actores numa sessão de declamação de poesia de autores portugueses. Em 2011, o dia internacional dos museus incluiu uma semana de actividades dinamizadas em parceria com alunos do curso de turismo, design de

moda e animação sociocultural e entidades externas, nomeadamente, a Fábrica dos Pastéis de Belém e, em 2012, as comemorações do dia internacional dos museus realizaram-se mediante uma parceria com a Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa. Paralelamente, têm sido promovidos documentários no âmbito das áreas de actuação institucional e lançamentos de livro na Biblioteca *César da Silva*.

Por último, e embora mantendo a orientação temática, foi recentemente reformulado o conceito das visitas orientadas contemplando diferentes faixas etárias no âmbito do público escolar e, em simultâneo, dar resposta ao público adulto. Neste sentido, e coincidindo com a elaboração deste Trabalho de Projecto, fomos responsáveis por delinear um conjunto de visitas, com base no acervo e que retratam a História e as áreas de actuação da Casa Pia⁸².

6.2.7.3. A gestão por processos no âmbito da área de comunicação

A Casa Pia de Lisboa tem assistido, desde 2008, ao início da gestão por processos constituído, na totalidade, por 31 processos no âmbito das áreas chave de actuação institucional e do qual faz parte o designado processo S09⁸³, *Processo de Comunicação interna, externa e gestão de imagem*, em fase de implementação. Este visa o seguinte:

“agrupar actividades por meio das quais a CPL assegura uma comunicação interna eficaz envolvendo os seus colaboradores, seus educandos e famílias⁸⁴ e, simultaneamente, promover e regular a sua comunicação externa com as partes interessadas – parceiros, autoridades, sociedade em geral e procurar, por esses meios, valorizar continuamente a sua imagem e reforçar a sua atractividade”⁸⁵.

No âmbito do desenho do processo, foi delineada uma política de comunicação assente em princípios fundamentais de *“singularidade, imagem e identidade, transparência e credibilidade, personalização e inclusão, participação e trabalho em rede”* com o intuito de criar uma imagem institucional positiva apelando a um trabalho conjunto e unificador de todos os equipamentos da Casa Pia.

⁸² Vd. Anexo 16: Percurso de visitas orientadas

⁸³ CASA PIA DE LISBOA – **Casa Pia de Lisboa: Situação actual e linhas de futuro**. [Em Linha]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2011, actual. Jul. 2012. [Consult. 08. Fev.2012. Disponível em WWW: URL <<http://www.casapia.pt/LinkClick.aspx?fileticket=pAVgd3mEWRQ%3d&tabid=354&language=pt-PT>>.

⁸⁴ Vd. Anexo 17: Ficha SIPOC do processo de comunicação interna, externa e gestão da imagem

⁸⁵ *Ibid.*

Embora aplicável a todo o universo institucional prevê-se uma estreita colaboração com o Centro Cultural Casapiano com o intuito de potenciar este equipamento revertendo a favor da imagem da Casa Pia. De acordo com o fluxograma do processo, pretende-se “*divulgar actividades sociais, culturais e artísticas em articulação com o Centro Cultural casapiano, outros órgãos e serviços de cultura*”. Neste sentido, importa analisar os recursos e as práticas comunicacionais do Centro Cultural Casapiano que se apresentam como determinantes para o sucesso da implementação do processo em questão.

6.2.7.4. Avaliação dos recursos existentes

6.2.7.4.1. Os recursos Humanos

Embora peque por tardia, a tomada de consciência da importância que a comunicação assume em termos institucionais ocorreu em 2006 dando origem à criação de um Gabinete de *Comunicação Interna, Externa e Gestão de Imagem* cujo âmbito de actuação cuja formalização viria a ter lugar através do artº38º da Portaria nº1637-A/2007, onde são definidas as suas competências ao nível “*da coordenação do processo de comunicação interna, externa e gestão de imagem*”⁸⁶. Nesta altura, é igualmente definida uma estreita ligação com o Centro Cultural Casapiano, ao qual competia o apoio na “*edição e divulgação de publicações*”⁸⁷.

Inicialmente, o referido Gabinete contou com uma equipa de cinco colaboradores que, cumulativamente, desempenhavam funções noutros equipamentos da Instituição, designadamente, no Centro Cultural Casapiano. Esta situação iria perdurar até 2009, data em que seriam publicados os procedimentos concursais para a ocupação de dois postos de trabalho na área de Comunicação e relações públicas⁸⁸. Actualmente, conta apenas com duas técnicas superiores com competências profissionais nas áreas da Comunicação social e cultural e nas áreas das relações públicas e publicidade sendo coordenado por um profissional com especialização na área da comunicação.

⁸⁶ Cf. PORTARIA 1637 -A/2007. **D.R. I Série.** 251 (2007-12-31) 460-470 (Aprova os Estatutos da Casa Pia de Lisboa).

⁸⁷ *Op.cit.*, artº 40, alínea IV)

⁸⁸ Cf. AVISO nº 1535/2010. **D.R. II Série.** 153 (2010-08-09). 42554 - 42555 (Procedimento concursal comum de recrutamento, para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, tendo em vista o preenchimento de um (1) posto de trabalho da categoria e carreira geral de Técnico Superior, do mapa de pessoal da Casa Pia de Lisboa, I.P. (área de Comunicação e Relações Públicas).

6.2.7.4.2. Os recursos técnicos

A Casa Pia de Lisboa possui um capital de experiência na área da formação profissional que, embora possa reverter a favor do Centro Cultural Casapiano e da própria imagem institucional está, na nossa opinião, subaproveitado. Entendemos que, esta mesma oferta poderia em larga medida ser canalizada de forma a cumprir os pressupostos inerentes à criação do Centro Cultural Casapiano e, em simultâneo, criar oportunidades intramuros para a formação em contexto de trabalho. Dos actuais 35 cursos de educação e formação que compõem a oferta formativa para o ano 2012/2013⁸⁹ entendemos que sete destes poderiam articular-se com o Centro Cultural Casapiano, através de um trabalho conjunto entre este equipamento e os Centro de Educação e Desenvolvimento onde os mesmos são ministrados: curso de acompanhante de acção educativa, curso de animador sociocultural, curso de técnico de design de moda, curso de turismo, curso de técnico de apoio psicossocial, curso de produção artística e, finalmente, o curso de comunicação audiovisual.

Paralelamente a Casa Pia de Lisboa dispõe, desde 2008, do curso de ensino integrado de música, resultado de uma parceria com a *Metropolitana*, iniciada no 2.º Ciclo do Ensino Básico, e cujo objectivo é proporcionar uma visão global da música, desenvolvendo o contacto e a aprendizagem de violinos, violoncelos e viola de arco. Os resultados superaram, em larga medida, as expectativas da Instituição e os alunos, hoje num total de 72, apresentaram-se recentemente e pela primeira vez em orquestra.

Da mesma forma, existem na Instituição vários grupos de expressão musical bastante requisitados por entidades externas e que poderão ser potenciados a favor da programação do Centro Cultural Casapiano: o *coro* composto por crianças e jovens de várias faixas etárias, a *banda juvenil* que integra alunos e antigos alunos da Casa Pia e que proporciona aprendizagens de iniciação musical e solfejo, o *grupo de gaitas e percussão* que explora ritmos tradicionais portugueses e a *oficina dos malucos* com repertório de música contemporânea. Este último projecto nasceu de uma experiência piloto de longa duração sobre o desenvolvimento sustentado na área da pedagogia, criada para a Casa Pia de Lisboa pela programação do Pavilhão de Portugal para a Expo 2000 em Hannover. Inicialmente denominado *Música Contemporânea para esculturas Sonoras* previa o uso de instrumentos musicais a serem construídos pelas próprias

⁸⁹ Vd. Anexo 18: Oferta formativa da Casa Pia de Lisboa.

crianças a partir de materiais recuperados e reciclados. Finalmente, o projeto *RitmoS*, iniciado em 2005 é um conjunto de percussão que tem como objectivo permitir ao jovem surdo a capacidade de explorar o ritmo nas suas várias vertentes.

Ainda em termos de recursos destacamos a eventual relevância para o Centro Cultural Casapiano de duas unidades afectas aos Serviços Centrais: Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica (UPGE) à qual compete coordenar os processos de planeamento e gestão inclusivamente através da realização de estudos no âmbito das áreas de actuação institucional e a Unidade de Obras e Imobiliário (UOI), responsável por todo o património imóvel da Instituição.

Também ao nível da assistência nos domínios da surdez e surdocegueira, a Casa Pia de Lisboa dispõe de meios específicos que poderão dar uma resposta eficiente, designadamente, ao nível da acessibilidade de informação. O Centro de Educação e Desenvolvimento Jacob Rodrigues Pereira, destinado à população surda, possui um centro de investigação onde são produzidos conteúdos em língua gestual portuguesa do qual é exemplo o projecto de visita virtual à exposição permanente, criado em 2008, e que permitiu o desenvolvimento de conteúdos expositivos em língua gestual disponíveis através de quiosques multimédia. Por outro lado, a Instituição dispõe também do Centro de Educação e Desenvolvimento António Aurélio da Costa Ferreira, vocacionado para a surdocegueira, que desenvolve conteúdos em braille o que poderá uma mais valia em termos de acessibilidade de informação.

6.2.8. A gestão da imagem

Esta é, como já tivemos oportunidade de salientar, uma das maiores fragilidades da Casa Pia de Lisboa. Contudo, e tendo em conta a já referida análise à comunicação editorial da Instituição o Centro Cultural Casapiano poderá constituir um motor de projecção favorável caso haja uma clara aposta concertada na área da divulgação e comunicação. Exemplo disso é o livro de visitas que embora exista apenas desde 2008 na sequência da reformulação da exposição permanente e, apesar de contemplar apenas 123 registos, inclui testemunhos que constituem indicadores imprescindíveis ao nível da identificação dos pontos favoráveis e constrangimentos e um importante referencial em termos de percepção pública deste equipamento.

De acordo com o documento, o serviço mais evidenciado é a exposição permanente enquanto factor decisivo para o cumprimento da missão institucional. De

igual modo, é valorizado o acervo, a localização e o espaço físico assim como o acolhimento. Apesar dos elogios ao equipamento, em particular, à exposição permanente, a acessibilidade de informação é apontada como único constrangimento apontado⁹⁰. Verifica-se, igualmente, uma clara predominância de visitantes nacionais face a um registo de apenas 6 elementos estrangeiros.

Ao nível da identidade visual, foi realizado em 1999 um concurso junto dos alunos da Instituição para apresentação de propostas de logótipo para esta entidade museológica. Entre as várias propostas apresentadas, foi seleccionada a de Sandro Soares Silva, aluno do já extinto *curso de design do equipamento*. Tendo como conceito fundamental o cruzamento de três Cês (sigla) a cromática representava a ligação do Centro Cultural Casapiano à cidade de Lisboa, ao Tejo e à Praça do Império, realçando assim, a privilegiada localização deste espaço⁹¹. Em finais de 2007, viria a ter lugar um concurso para criação da nova identidade visual, aplicável a todo a Casa Pia de Lisboa, com o objectivo de criar unidade institucional e evitar assim a dispersão que existia ao nível da utilização de diferentes logótipos pelos vários equipamentos da Instituição. É neste contexto que surge um novo logótipo da responsabilidade da empresa EURO RSCG, cujo conceito base assenta na associação do sonho à realidade⁹².

Em termos de acessibilidades físicas verificamos que esta tem sido uma preocupação presente tendo sido recentemente alvo de um pedido de parecer ao Instituto Nacional para a Reabilitação. Contudo, apesar ter existido uma preocupação no que respeita à mobilidade dos visitantes aquando da concepção do edifício, e, apesar de o espaço ser dotado de rampas de acesso nos vários pisos, dois ascensores bem como estruturas sanitárias para cidadãos portadores de deficiência verificam-se ainda constrangimentos, nomeadamente, a inexistência de sinalização nas portas e nos painéis de vidro que constituem o guarda-vento existente na entrada principal e a inexistência de sinalética para orientação ao longo do percurso acessível a partir da entrada. Estranhamente e apesar de a Instituição a que pertence ter como destinatários crianças e jovens, a entidade museológica em questão não possui carrinhos, fraldário, cadeiras ou instalações sanitárias para crianças.

⁹⁰ Vd. Anexo 19: Grelha de análise de conteúdo do livro de visitas

⁹¹ Vd. Figura 32: Logótipo do Centro Cultural Casapiano

⁹² Vd. Figura 33: Nova identidade visual da Casa Pia de Lisboa

6.2.9. Gestão da informação

Ao nível da informação verificam-se, igualmente, alguns constrangimentos passíveis de ser melhorados pois em termos de indicadores urbanos não existe, como dissemos, qualquer identificação do Centro Cultural quer ao nível da sinalética interna quer externa sendo o único elemento de identificação uma faixa exterior com o nome e logótipo da Instituição a que pertence.

Ao nível da acessibilidade de informação, em particular desde 2008, verifica-se uma preocupação materializada na disponibilização de textos bilingues, em braille e, sempre que possível, suportes em língua gestual portuguesa. Em termos de informação essencial são disponibilizados conteúdos fundamentais para a compreensão da exposição permanente materializados na existência de tabelas e textos de parede em qualquer um dos núcleos expositivos. Contudo e apesar de úteis para a interpretação do percurso expositivo, os textos de sala existentes são demasiado extensos tal como as tabelas que, além disso, apresentam um corpo de letra demasiado pequeno apresentando discrepâncias de núcleo para núcleo.

No que reporta à informação complementar, e, apesar da existência de um *website* da Casa Pia de Lisboa no qual o Centro Cultural Casapiano está integrado, consideramos que há um subaproveitamento desta ferramenta de comunicação pois resume-se à descrição genérica da entidade museal. Por outro lado, e embora o Centro Cultural Casapiano tenha um *blog* próprio, cujo projecto é da nossa responsabilidade⁹³, consideramos que esta ferramenta é demasiado estanque e pouco assertiva em termos dos públicos da entidade museal.

Por último, no que diz respeito à informação especializada e apesar da recente criação de um Conselho Editorial, não existe uma política editorial para as publicações. A este nível, existe apenas um díptico alusivo à exposição disponível em português, inglês e em braille de forma a satisfazer as necessidades de amblíopes e cegos que integram a comunidade interna e apesar da existência de catálogos das diversas exposições realizadas não há, até à data, um guia único sobre o Centro Cultural e respectivos serviços.

Por outro lado, e embora não disponha de audioguias, existem vários postos multimédia que integram apenas a exposição permanente e que apresentam uma

⁹³ Vd. Anexo 20: Proposta de estrutura de blog do Centro Cultural Casapiano

contextualização do edifício, uma apresentação do Centro Cultural e uma visita virtual aos vários espaços em português e língua gestual portuguesa. Trata-se da solução encontrada para satisfazer as necessidades da população surda que faz, aliás, parte da comunidade interna. Em suporte digital, está disponível no site institucional o díptico alusivo à exposição permanente bem como a ficha de marcação de visitas e a newsletter institucional.

6.3. Gestão do mix da comunicação

A este nível verificamos que existem lacunas em termos de divulgação pautadas pela ausência de estratégias integradas de comunicação, facto que assume uma importância redobrada se pensarmos que existe um Gabinete de Comunicação no seio da Instituição.

No âmbito das relações públicas, em particular no que reporta à comunicação externa e relação com os órgãos de comunicação social, verifica-se que a divulgação é feita de uma forma bastante irregular e limitada apenas às exposições temporárias através do envio de *press releases*. Existe uma base de dados de jornalistas que contempla 419 registos dos quais apenas 22 dizem respeito à área da cultura e que contempla os seguintes campos de registo: Meio (imprensa, rádio, televisão e online), área (crianças, cultura, desporto, sociedade e política), nome do jornalista e respectivos contactos de telefone, telemóvel e *email*.

Ao nível da publicidade, e, tendo em conta os actuais constrangimentos orçamentais, foi feita apenas uma campanha publicitária pontual, de pequenas dimensões, realizada no início de 2010 e que teve os seguintes suportes: inserção de um anúncio no jornal *Expresso*, inserção de um anúncio na *Revista UP*, produção de um *postal free* com distribuição na região da grande Lisboa e anúncios em *muppies* disponibilizados, gratuitamente, pela Câmara Municipal de Lisboa.

No que reporta ao merchandising, verificamos que a produção de materiais coincidiu apenas com o momento de inauguração do Centro Cultural Casapiano tendo sido produzidas e comercializadas algumas peças susceptíveis de projectar favoravelmente a imagem, designadamente, t-shirts com peças das colecções, lenços, medalhas e serigrafias.

Em termos de acções de patrocínio e mecenato nunca foi desenvolvida qualquer estratégia neste sentido com excepção, em 2006, por ocasião da publicação da obra de Mário Cesariny na sequência da doação feita pelo artista à Casa Pia de Lisboa.

Em termos de marketing directo, esta entidade museal desenvolve com regularidade a prática de *direct mail* para divulgação da programação. Contudo, e embora eficaz, esta prática está demasiado restringida ao público interno, quando na realidade poderia ser mais assertiva mesmo em termos de captação de novos públicos.

Existem, aliás, bases de dados que poderiam ser potenciadas em termos de informação. Apesar de conter apenas o nome e morada, existe uma base de dados temática, construída desde a inauguração do Centro Cultural em 2000 e que contempla cerca de 2600 registos e, em paralelo, existe uma base de dados de antigos alunos com 3782 registos mas cujo problema é semelhante. Para além destas, existem três bases de dados que constituem um importante elemento de informação: a *mailing list* institucional com cerca de 400 registos e cujos campos contemplam o endereço electrónico para além do nome ou entidade e contacto telefónico, uma base de dados com todos os colaboradores da Instituição num total de 1275 registos sectorizados por local de trabalho e função e, finalmente, uma base de dados recentemente construída e que é resultado do estudo MP3: Medir percursos/3 gerações, com 783 registos que, na sua maioria, contemplam endereço electrónico.

Relativamente a outras formas de comunicação, esta entidade museal tem dado primazia à internet verificando-se uma publicação regular de conteúdos no site institucional, nos campos das notícias e também da agenda cultural. No que se refere ao blog verificamos que, ao nível da estrutura, este apresenta dez campos principais seis dos quais correspondem aos serviços disponibilizados bem como uma apresentação geral do edifício e espaços, linhas programáticas e acervo, um campo destinado aos eventos, um campo de destaques culturais e, finalmente, uma visita virtual embora a mesma não esteja ainda *online*. No canto inferior direito, estão disponíveis os contactos, os seguidores actuais assim como o arquivo mensal do blog, desde a sua criação em Dezembro de 2011.

Embora genericamente bem organizados os conteúdos são, na nossa opinião, demasiado extensos para o tipo de suporte em causa. Por outro lado, entendemos que sendo o público jovem o público prioritário da instituição, a linguagem utilizada é igualmente pouco adequada e apelativa contrariamente ao *layout* que é atractivo em

termos gráficos, com um forte impacto visual e uma mancha cromática coerente com a própria identidade visual da Instituição. Por último, verificamos que apesar da criação do blog reportar apenas a Dezembro do ano passado há apenas seis seguidores e um número reduzido de visualizações da página, num total de 2114⁹⁴, o que é pouco representativo.

6.4. Entrevistas complementares

O diagnóstico efectuado e que incidiu sobre a observação e análise documental como técnicas de investigação privilegiadas foi complementado com entrevistas exploratórias a diferentes profissionais. Para a interpretação das referidas entrevistas recorreremos à análise de conteúdo, em concreto à definição e análise de categorias temáticas recorrendo à frase com unidade formal de contexto. Assim, foi realizada uma pré-análise na qual estabelecemos um primeiro contacto com os resultados e definimos as categorias temáticas para, posteriormente, construir uma grelha de análise de conteúdo⁹⁵ para análise dos resultados obtidos.

6.4.1. Análise qualitativa de dados

A primeira categoria temática definida corresponde à caracterização dos entrevistados. Neste âmbito, verificamos que há uma predominância ao nível da faixa etária cuja média de idades ronda os 45 anos e, em termos de formação, a maioria dos entrevistados têm mestrado, à excepção de dois elementos. Aqui realça-se, também, o facto de metade dos inquiridos não possuírem formação específica nos cursos que coordenam. Da população inquirida, apenas um dos elementos não trabalha na Casa Pia de Lisboa embora já tenha colaborado com a Instituição no âmbito da agência de comunicação que representa e apenas dois dos inquiridos possuem contrato de trabalho a termo certo, um dos quais, colaborador da Instituição em análise. Todos os outros pertencem ao mapa de pessoal da Casa Pia de Lisboa.

No âmbito da segunda categoria temática definida, análise do posicionamento face ao Centro Cultural Casapiano, constatamos que todos os entrevistados conhecem a entidade museal, maioritariamente por razões profissionais. Apenas um dos entrevistados aponta, também, razões pessoais. Também o conhecimento da missão institucional é unânime, sendo realçado o papel da entidade museal no que reporta à preservação e divulgação da História da Casa Pia de Lisboa. Nesta matéria, apenas um

⁹⁴ Vd. Gráfico 8: Estatísticas de visualização do blog

⁹⁵ Vd. Anexo 21: Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

dos entrevistados aponta a identidade cultural como factor importante realçando o facto de, na sua opinião, este papel não estar a ser completamente cumprido.

Ao nível do acervo são apontados como pontos favoráveis a forma de apresentação das colecções e o espólio bibliográfico, evidenciando-se uma clara associação entre a história da Casa Pia e a História do País facto que, na nossa opinião, se justifica pelo conceito da exposição permanente. Como factores negativos, é apontado o estado de conservação do edificado bem como algum desfasamento relativamente à formação e às necessidades do corpo docente da Instituição. Ao nível dos serviços, dois dos entrevistados realçam a existência de uma visão integrada dos mesmos sendo igualmente evidenciadas as potencialidades existentes ao nível da Biblioteca e do Arquivo.

Em termos de actividades, consideram que o Centro Cultural Casapiano está mais dinâmico embora dois dos elementos refiram que deveria existir uma maior diversidade em termos de programação. À excepção de um dos entrevistados que considera que o curso que coordena não tem qualquer utilidade para o Centro Cultural Casapiano, todos os outros estão receptivos ao desenvolvimento de projectos conjuntos. Em termos de públicos, a comunidade interna, em particular, a população escolar, é apontada como a grande prioridade do Centro Cultural Casapiano apesar de ser referida a necessidade de abertura ao exterior, designadamente, a outras tipologias de públicos.

No âmbito da análise da difusão e comunicação, terceira categoria temática, é unânime o reconhecimento da importância da comunicação para o Centro Cultural Casapiano sendo destacada a localização privilegiada, o enquadramento turístico e o capital histórico institucional como elementos favoráveis. No campo das necessidades, a projecção mediática e a divulgação externa através de estratégias a longo prazo.

No que diz respeito à aplicação de estratégias de marketing no desenvolvimento de um programa de difusão e comunicação para a entidade museal em análise, são favoráveis e destacam a existência de recursos internos para o seu desenvolvimento. Um dos entrevistados considera mesmo que o marketing tem um papel fundamental no *“processo de afirmação junto da comunidade, local, nacional e internacional, (...) mas também como forma de promover a cultura, o desenvolvimento económico e até na fixação de populações”*⁹⁶. Contudo, dois dos coordenadores entrevistados são

⁹⁶ Cf. Anexo 9:Entrevista a Eunice Baptista, Técnica de comunicação da empresa Backstage

favoráveis desde que a sua aplicação não comprometa a real prioridade da Instituição: a educação e a formação. Contrariamente, e no que reporta à implementação da gestão por processos verificamos que a maioria dos entrevistados tem uma opinião desfavorável afirmando mesmo que *“veio acrescentar trabalho burocrático que não se traduz em efeitos positivos no quotidiano”*⁹⁷. Apenas um dos entrevistados considera que a *“implementação deste novo modelo de gestão pensado democraticamente pelos nossos colaboradores vem racionalizar toda a actividade”*⁹⁸.

Quando questionados sobre a existência ou não de uma identidade casapiana, quarta categoria temática, apenas um dos entrevistados refere que do ponto de vista conceptual, esta não existe. Todos os outros realçam as comemorações institucionais, o sentimento de pertença dos colaboradores, alunos e ex-alunos e o valor e importância social da Casa Pia como elementos integrantes dessa Identidade.

Finalmente, em termos de imagem institucional, todos os entrevistados consideram que o Centro Cultural Casapiano poderá ter um papel activo para posicionar favoravelmente a Casa Pia de Lisboa e inverter os efeitos negativos do peso mediático que a Instituição tem assumido nos últimos anos.

6.5.Conclusões: Identificação de carências e prioridades de actuação

No âmbito da estratégia metodológica foram definidas seis variáveis de análise que entendemos ser cruciais na elaboração de um programa de difusão e comunicação. Assim, face ao diagnóstico apresentado e face à análise de conteúdos das entrevistas exploratórias é possível retirar relevantes conclusões, passíveis de identificar carências e prioridades de actuação.

No que reporta à primeira variável definida, a *envolvente*, concluímos que em termos demográficos o público escolar, em particular a população interna, constitui uma componente de público importante e uma clara oportunidade de posicionamento em termos de programação cultural assim como a faixa etária compreendida entre os 65 e 69 anos e que corresponde, maioritariamente, a antigos alunos da Instituição. A nível económico, e tendo a taxa de ocupação como indicador, o auditório e sala de reuniões do Centro Cultural Casapiano poderiam ser alvo de um regime de aluguer como forma de sustentabilidade. Por outro lado, no contexto político, verificamos que esta é sem

⁹⁷ Cf. Anexo 3:Entrevista a Teresa Coelho, coordenadora do curso de Turismo.

⁹⁸ Cf. Anexo 4: Entrevista a João Louro, Director do Centro Cultural Casapiano e coordenador do Gabinete de Comunicação.

dúvida uma fase determinante e de particular expectativa no que reporta à publicação dos estatutos da Instituição na medida em que, ao passar a integrar o Centro Cultural Casapiano, o Gabinete de Comunicação permitirá o desenvolvimento de estratégias de comunicação que potenciem a afirmação interna e externa desta entidade museal.

A segunda variável de análise definida foi a *Instituição*. Neste aspecto concluímos que a localização é um factor favorável, aspecto aliás evidenciado quer pelos entrevistados quer pelos testemunhos que constam do livro de visitas. Do diagnóstico efectuado concluímos também que, em termos de modelo de gestão, existe uma coerência ao nível dos objectivos entre a missão do Centro Cultural Casapiano e a respectiva tutela o que, cada vez mais, se tem refletido quer na programação cultural quer no acervo, na medida em que há uma clara intenção em retratar a intervenção ao nível do acolhimento, educação e formação de crianças e jovens em risco.

Ao nível da terceira variável de análise, *o acervo*, entendemos que está ainda demasiado consubstanciado no património material quando, na realidade, este é apenas um suporte para a afirmação da cultura casapiana sendo as funções museológicas de inventariação e documentação uma das maiores fragilidades.

No âmbito dos *recursos*, a quarta variável definida, concluímos que a Casa Pia de Lisboa possui actualmente os recursos humanos, técnicos e financeiros necessários não apenas para a concretização de um programa de difusão e comunicação como, também, para o enriquecimento da oferta cultural dando uma resposta favorável a diferentes tipologias de público.

No âmbito da penúltima variável definida, a *gestão da comunicação* concluímos, em primeiro lugar, que o reconhecimento da pertinência desta área de programação é consensual assim como a delimitação da comunidade interna, em particular, a comunidade educativa, como público – alvo. O Centro Cultural Casapiano deverá ser um complemento da missão da Casa Pia de Lisboa contribuindo para a formação integral das crianças e jovens. Por outro lado, em termos de serviços disponibilizados, entendemos que a Biblioteca e o Arquivo histórico e de Imagem deveriam ser potenciados em prol do cumprimento da missão do Centro Cultural e, no âmbito das actividades desenvolvidas entendemos que a oferta continua demasiado circunscrita ao universo escolar facto que é acrescido pela falta de guias especializados, tal como nos dá conta um dos entrevistados.

Se pensarmos nas estratégias de comunicação, concluímos que há ainda um longo caminho a percorrer. Paralelamente à acessibilidade de informação, a divulgação está ainda demasiado circunscrita ao envio de emails e, no caso dos meios de comunicação, aos *press releases*. Há uma clara necessidade de apostar em estratégias concertadas em termos de projecção da Instituição, promovendo uma relação de proximidade quer com a comunidade quer com os órgãos de comunicação social.

Ao nível da gestão por processos, e apesar de esta ser uma questão delicada marcada por uma forte resistência interna à sua implementação, entendemos que em termos de comunicação este facto veio traduzir-se numa maior racionalização ao nível dos procedimentos.

Por último, no âmbito da *imagem e identidade*, sexta variável de análise, verificamos que embora a discussão em torno da existência de uma identidade casapiana não seja pacífica, é consensual o papel que o Centro Cultural poderá e deverá assumir na projecção favorável da Casa Pia de Lisboa, facto testemunhado pelo livro de visitas: *“Tinha uma ideia muito superficial desta magnífica Instituição. Louvo todos os que nela trabalham e dão o seu amor e esforço”*⁹⁹.

Em forma de conclusão, entendemos que sendo o programa de difusão e comunicação um importante complemento da exposição deverá haver uma política de comunicação a médio e longo prazo que passa por uma visão integrada dos recursos existentes e que, de acordo com o que constatámos são uma vantagem relativamente a outras realidades museais. Todavia, a eficácia de um programa museológico impõe como prioridade de actuação um conhecimento aprofundado dos seus públicos, uma valorização do acervo existente dando visibilidade ao património imaterial, a par com uma maior aposta na diversidade das actividades desenvolvidas, uma reformulação dos conteúdos informativos disponibilizados e potencialização de alguns espaços como forma de sustentabilidade.

Em termos de divulgação, concluímos que sendo o Centro Cultural Casapiano uma entidade museal desconhecida pela grande maioria das pessoas será necessário apostar em técnicas e estratégias criativas potencializando ferramentas de comunicação como a internet passíveis de favorecer uma maior abertura ao exterior.

⁹⁹ In CENTRO CULTURAL CASAPIANO - **Livro de visitas**. [s.d]. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

7. PROPOSTA DE PROGRAMA MUSEOLÓGICO

Tendo como ponto de partida os pressupostos teóricos enunciados bem como o diagnóstico efectuado procuraremos em seguida apresentar um conjunto de propostas que melhor concorram para a concepção de um programa de difusão e comunicação, passível de cumprir com sucesso a função eminentemente social do Centro Cultural Casapiano. A presente proposta pretende, sobretudo, constituir um ponto de partida para actuações futuras normalizando procedimentos de gestão.

Deste modo, importa antes de mais perceber a forma como o programa em questão se relaciona com os demais programas museológicos na medida em que a comunicação não é um acto isolado e, por essa razão, é utópico pensarmos ser possível definir um plano de comunicação sem ter em conta o programa institucional, o programa de colecções, o programa arquitectónico e o programa de exposição bem como os recursos humanos e programa económico.

7.1. Definição

A prestação de um serviço de qualidade exige aos museus a conquista da confiança dos públicos a quem presta esse serviço e para isso, *“lo que es importante es demostrar la claridade del concepto”* (NOEVER *apud* RICO, 2002, p.93). Neste sentido, a definição conceptual assume-se como o ponto de partida e, simultaneamente, fio condutor e elemento norteador das diferentes áreas de actuação de qualquer entidade museológica.

Conforme visto anteriormente, e embora o regulamento interno do Centro Cultural Casapiano defina a missão e os objectivos da Instituição, não há qualquer referência à vocação e à visão desta entidade museológica. Uma vez que este documento está em fase de reformulação, consideramos que esta é uma excelente oportunidade para que seja definida a visão e a vocação da entidade coerentes com o acervo existente. Neste sentido, a nossa proposta preconiza a seguinte definição ao nível da vocação:

O Centro Cultural Casapiano apresenta-se como uma estrutura viva enquanto repositório da memória e cultura casapiana e enquanto veículo de promoção dos direitos das crianças e jovens, nomeadamente, o direito à cultura.

O Centro Cultural Casapiano reconhece, assume e promove a sua função eminentemente social e visa a inclusão social e a

democratização da cultura. Através das suas colecções reconhece e promove a importância da identidade institucional e de um sentimento de pertença comum bem como promove e valoriza essa mesma identidade com vista ao reconhecimento público do papel desenvolvido pela Casa Pia de Lisboa no âmbito da educação, formação e acolhimento de crianças e jovens em risco de exclusão.

No que respeita à visão a nossa proposta conceptual consiste no seguinte:

uma Instituição de referência no âmbito da função social dos museus e nos domínios da fruição e democratização da cultura, e, simultaneamente, um paradigma na afirmação da Casa Pia de Lisboa através da salvaguarda e valorização da cultura e identidade casapiana, incorporando o processo museológico nas estratégias de desenvolvimento e de valorização do património cultural, móvel e imóvel, de que é detentor.

Paralelamente, consideramos que a missão deveria estar acessível aos diferentes públicos desta entidade e aos próprios colaboradores de uma forma mais assertiva pelo que propomos que a mesma seja exposta no interior do edifício, em particular, na entrada principal deste equipamento.

7.2. O Acervo e colecções

Tendo como objectivo representar a história e cultura de uma instituição bicentenária como é a Casa Pia de Lisboa, o Centro Cultural Casapiano não deve ficar circunscrito ao património cultural móvel sob pena de hipotecar a sua missão.

Da análise efectuada concluímos que o património imaterial de que é detentor está ainda claramente em desvantagem face ao património cultural móvel, apesar de constituir um elemento-chave de preservação da memória institucional. A sua valorização passa, necessariamente, pela sua integração na própria exposição permanente e pelo desenvolvimento de um conjunto de actividades devidamente contempladas na programação anual e pensadas tendo em conta diferentes tipologias de público nos quais se incluem os próprios colaboradores.

Neste sentido, consideramos que seria útil a atribuição de responsabilidades do património imaterial a um dos serviços já existentes pelo que propomos que fique a cargo do actual Arquivo de Imagem cuja designação seria, igualmente, alterada

passando a designar-se *serviço de gestão do património imaterial*. A este serviço competiria a recolha, inventariação, documentação e também difusão deste património.

Entre as actividades a desenvolver propomos a organização de encontros sobre testemunhos de vida com antigos alunos de diferentes gerações, exposições temporárias e itinerantes sobre os diferentes cursos ministrados na Instituição desde 1780, data da sua fundação, e, o desenvolvimento de ateliers pedagógicos associados ao *saber-fazer* como, por exemplo, oficinas de relojoaria, de serralharia, de telegrafia, de pintura, entre tantas outras. Estas actividades teriam lugar nos vários Centros de Educação e Desenvolvimento, na Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, nas instituições parceiras, Juntas de Freguesia e instituições congéneres. Em paralelo, e também como forma de difusão, entendemos que poderiam ser equacionadas estratégias ao nível das publicações, designadamente, a criação de uma colecção temática sobre a identidade casapiana que passaria, por exemplo, pelo calão casapiano, pelos símbolos e manifestações institucionais: a bandeira, as fardas, o logótipo, o hino e o seu significado para os casapianos, e, também, a abertura solene do ano lectivo, as comemorações do aniversário da Instituição e as tradições associadas.

Ainda no âmbito do acervo e colecções, e, muito embora o presente Trabalho de Projecto não tenha como objectivo um estudo aprofundado desta questão, cumpre-nos apresentar algumas orientações para o futuro desenvolvimento de um programa de colecções, na medida em que o conteúdo é, de facto, a essência e a razão de existir do programa de difusão e comunicação.

Ao nível do estudo e investigação e apesar de ser uma função essencialmente assegurada por investigadores externos, o centro de documentação casapiana existente na Biblioteca do Centro Cultural Casapiano poderia constituir o mote para o desenvolvimento integrado desta função museológica. Para tal, entendemos que terá que ser tido em conta os próprios pressupostos da Tutela adivinhando-se, por essa razão, um imperativo maior: o trabalho em rede.

Assim, a nossa sugestão assenta na criação de um programa de investigação agregado ao *POCIQ – Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade do*

*Ministério da Solidariedade e Segurança Social*¹⁰⁰, portal que visa promover a divulgação e a partilha do conhecimento e boas práticas estimulando, em simultâneo, a reflexão conjunta entre os organismos que pertencem ao Ministério. Entre os principais objectivos destacam-se a partilha e a disponibilização de estudos e iniciativas de referência e a valorização da prática de investigação no âmbito dos vários organismos. Paralelamente à nomeação de um interlocutor junto do POCIQ, consideramos que seria útil a identificação de categorias temáticas de investigação no âmbito da missão institucional: educação, formação, acolhimento e a intervenção nas áreas da surdez e surdocegueira, o património tangível reportando especificamente às colecções e, finalmente, no âmbito do património intangível, os aspectos que se pretendem com a cultura e identidade casapiana.

De forma complementar, sugerimos também o desenvolvimento de parcerias com universidades e institutos politécnicos, através da criação de uma bolsa de investigadores, tendo como parceiro privilegiado o ISCTE, na sequência da parceria recentemente realizada para o já referido estudo *MP3 – Medir Percursos/3 Gerações*. Na mesma lógica, entendemos que seria muito útil alargar esta parceria a instituições congéneres de âmbito nacional como é o Caso da Santa Casa da Misericórdia, a Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens e o Instituto de Apoio à Criança bem como instituições congéneres de âmbito Internacional como a UNICEF, a organização Children's Rights, a Lea – Arts Education, a EuroChild e a ANDI. Este trabalho culminaria na publicação e disponibilização dos trabalhos de investigação através da página institucional, através do portal do POCIQ e de páginas *web* das instituições parceiras bem como do centro de documentação casapiana o qual deveria ser, igualmente, responsável pela promoção de actividades de investigação, designadamente, a organização de encontros técnico-científicos, ciclos de debate e cursos associados às categorias temáticas já sugeridas.

No que respeita às fragilidades inerentes ao inventário e documentação e uma vez que está em curso a aquisição do Programa *Matriz 3.0* que permitirá, como referimos, o cruzamento de informação sobre os objectos museológicos, sugerimos que três dos colaboradores do Centro Cultural Casapiano acumulem funções de inventário, apoiados pelos actuais voluntários. Como medida de responsabilização pelo trabalho

¹⁰⁰ Cf. POCIQ - **Portal do conhecimento para a Inovação e Qualidade do MSSS** [Em linha] Lisboa: POCIQ, em permanente actualização. [Consult. 09. Dez.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://pociq.mtss.pt/PortalRegisto/> >.

desenvolvido e enquanto compromisso com os públicos sugerimos a disponibilização da informação através da publicação de um catálogo *online*.

Ao nível da conservação, intrinsecamente ligada às condições estruturais do edificado, entendemos que existe ainda um conjunto de medidas que poderão ser tomadas a curto prazo e que constituem objecto de proposta da nossa parte. Ao nível da iluminação consideramos que deverá ser elaborado um manual de procedimentos para a equipa de segurança que presta serviço nesta entidade museal e em termos de temperatura e humidade relativa consideramos que deverá ser mantida a prática de leitura dos valores, acrescida da inspecção periódica de todos os espaços.

Em paralelo, ao nível do controlo biológico e uma vez que nunca foi efectuado nenhum estudo sobre os poluentes, sugerimos a criação de um plano periódico de limpeza¹⁰¹ associado e complementar ao serviço prestado pela empresa externa e como complemento destas medidas, sugerimos a elaboração de uma tabela de avaliação de riscos¹⁰² conforme sugerido pelo manual *Plano de Conservação Preventiva* editado pelo Instituto dos Museus e da Conservação.

7.3. O edifício

Sendo o primeiro contacto que os visitantes têm com a entidade museal, o edifício assume particular importância ao nível da imagem, das acessibilidades, do acolhimento e do conforto dos visitantes e, conseqüentemente, ao nível da fruição cultural. Por outro lado, se pensarmos na função primordial dos museus em termos de preservação do património cultural tangível e intangível, verificamos que o contentor é, na realidade, o factor chave para o cumprimento do papel de preservação sob pena de hipotecar o cumprimento das várias funções museológicas, facto reforçado pelo artº50º da Lei-Quadro dos Museus.¹⁰³

Embora à primeira vista o edifício do Centro Cultural Casapiano seja realmente esmagador, “do ponto de vista funcional e expositivo é limitativo”¹⁰⁴ conforme testemunha o director deste equipamento cultural, na entrevista que nos concedeu. A total ausência de programa museológico como aliás preconiza o artº 86º da mesma

¹⁰¹ Vd. Anexo 22: Instrução de trabalho -Proposta de Plano Periódico de limpeza

¹⁰² Vd. Anexo 23: Proposta de tabela de riscos

¹⁰³ Cf. LEI nº 47/2004. **D.R. I Série A.** 195 (2004 -08-19). 5379- 5394 (Aprova a Lei Quadro dos museus portugueses)

¹⁰⁴ Cf. Anexo 4: Entrevista ao director do Centro Cultural Casapiano

Lei¹⁰⁵ tornou o contentor o principal inimigo do Centro Cultural Casapiano hipotecando inclusivamente aquilo que é definido na própria missão: a salvaguarda do património. Trata-se de uma ausência difícil de compreender se tivermos em conta que apesar de se tratar da reabilitação de um edifício inicialmente destinado a camaratas estamos, no seu interior, perante um novo edifício, construído de raiz para albergar esta entidade museal. Assim, perante a impossibilidade de elaborar o programa museológico, cumpre-nos enunciar um conjunto de orientações práticas, com real aplicabilidade na entidade museológica em estudo e que consideramos serem passíveis de colmatar muitos dos constrangimentos enunciados.

Em primeiro lugar, deverá ser desenvolvido um trabalho conjunto entre a Unidade de Obras e Imobiliário e o Centro Cultural Casapiano, centrado, numa primeira fase, em dois aspectos que nos afiguram essenciais: A concepção e desenvolvimento de um estudo das patologias do edifício e o desenvolvimento de um plano de manutenção periódica, trabalho que poderia ser auxiliado pelos alunos do curso de Auxiliar de Manutenção de Espaços existente na Instituição, e alvo de uma proposta que aqui apresentamos¹⁰⁶.

Em paralelo, e tendo em conta o evidente subaproveitamento de espaços que consideramos existir, entendemos que deverá proceder-se a uma reorganização das zonas administrativas medida que iria colmatar, em larga medida, os constrangimentos identificados ao nível dos espaços de reservas.

Neste sentido propomos que, à excepção de um gabinete de trabalho que manteria a sua localização actual no último piso do edifício, todos os outros sejam concentrados nos pisos -1 (cave) e 1 do edifício, libertando assim três ateliers existentes no último piso para zona de reservas. Dada a inexistência de espaços nos pisos 0 e 1 do edifício para acolhimento das mesmas, e tendo em conta que os ateliers enunciados foram alvo de uma recente e profunda intervenção com vista a colmatar os problemas de estanquicidade e luminosidade existentes, entendemos que esta seria uma resposta adequada às necessidades da entidade museal.

¹⁰⁵ Op. Cit, artº86º.

¹⁰⁶ Vd. Anexo 24: Instrução de trabalho- Proposta de Plano de manutenção periódica

7.4. Exposição e interpretação

Numa perspectiva ampla de comunicação o museu assume o papel de contador de histórias onde a narrativa se constrói e ganha forma através da exposição, veículo privilegiado de comunicação que permite mostrar, ordenar e contextualizar as colecções. Que História pretendemos contar? A quem e de que forma vamos contá-la? São estas as questões de partida. Impõe-se, por isso, um conhecimento aprofundado do processo de comunicação sob pena de hipotecar a própria vocação patrimonial e a interpretação e qualidade da experiência museológica. Há que ter uma clara percepção do papel do museu enquanto emissor, do campo temático enquanto mensagem principal que se pretende difundir assim como um profundo conhecimento dos públicos que, neste caso, assumem o papel de receptores da mensagem: quem são, o que pretendem, quais os seus interesses e as suas expectativas.

Processo aparentemente simples mas que ganha contornos de complexidade quando nos debruçamos sobre o conteúdo, a forma e a apresentação do mesmo. O programa expositivo tem que ter em conta os factores que lhe associados e que passam pelo efeito produzido pelos objectos museológicos enquanto portadores de valores culturais, artísticos e simbólicos que ajudam a representar a mensagem e aos quais compete o desafio de, isoladamente mas também em conjuntos expressivos, serem capazes de transmitir a mensagem principal. Por outro lado, há que ter em conta a forma de tratamento da temática que passa pela selecção das colecções, pelo grau de representatividade das mesmas relativamente ao campo temático, pela relação entre objectos e ainda pelo próprio discurso expositivo enquanto forma de apresentação das colecções.

Enquanto elemento de projecção do conteúdo, as exposições são por si só uma janela aberta para o trabalho desenvolvido e o fio condutor de toda a comunicação. Contudo, da análise efectuada verificamos que, paralelamente à insuficiência de espaços expositivos há, também, uma sobreposição da arquitectura sobre as próprias colecções. Encontramos um contentor imponente que facilmente abafa as colecções o que implica uma selecção e disposição cuidada dos objectos museológicos em exposição para que não haja uma sobrecarga expositiva, facto que nos leva a questionar se foi realmente o edifício que procurou adaptar-se ao acervo existente ou se, pelo contrário, foi este que teve e continua a ter que adaptar-se ao edifício.

Por outro lado, importa uma vez mais referir que a reformulação da exposição permanente foi uma conquista significativa na construção da narrativa sobre a história e temática casapiana. Embora pouco audaz do ponto de vista museográfico, entendemos que a opção por um percurso expositivo linear, organizado cronologicamente foi uma escolha acertada. O grau de representatividade e os próprios objectos museológicos que compõem a exposição permanente contribuem claramente para a sua contextualização sendo capazes de cumprir o desafio de transmitir a temática quando vistos numa perspectiva isolada.

Todavia é uma vez que, desde a sua reformulação em 2008, a exposição permanente nunca foi objecto de renovação importa dotá-la do dinamismo necessário inculcando o factor novidade passível de atrair novos públicos e, sobretudo, estimular o hábito da visita criando espaço para dar a conhecer outros objectos museológicos para além daqueles que se encontram em exposição. Deste modo, a proposta relativamente a esta função museológica assenta nos seguintes pressupostos.

Em primeiro lugar, entendemos que deverá proceder-se à nomeação de uma equipa responsável pela concepção e produção de exposições constituída por colaboradores do Centro Cultural Casapiano, por consultores externos, entre os quais antigos alunos, designadamente, artistas que frequentaram a Instituição e, também, por docentes e educandos do curso de produção artística leccionado na Instituição, ao qual competiria essencialmente responsabilidades ao nível da museografia. Por outro lado, entendemos que a gestão desta função museológica terá que passar pela concepção de um plano de exposições a curto, médio e longo prazo onde sejam claramente definidos os critérios que lhe estão subjacentes, nomeadamente, o campo temático, as condições, os espaços expositivos, a duração bem como os objectivos a alcançar assim como uma política de exposições assente em quatro vectores: Exposição permanente, exposições temporárias, exposições itinerantes e, também, exposições virtuais recorrendo às ferramentas de intranet e internet de que a Instituição dispõe.

Ao nível da exposição permanente consideramos que será necessário desenvolver um plano que permita a renovação do discurso expositivo mediante a substituição temporária dos objectos museológicos, a inclusão do património imaterial e, tendo em conta que a comunidade surdocega faz parte integrante dos públicos internos, a concepção de um percurso acessível que permita a total fruição das colecções a este segmento de público o que actualmente não acontece.

Por sua vez, ao nível das exposições temporárias, e no sentido de colmatar a falta de espaços próprios para o efeito propomos que quer o pátio exterior, quer a Biblioteca e Arquivo sejam palco de exposições. Ainda neste âmbito e de forma a reforçar a importância do campo temático, sugerimos a criação de um evento expositivo de carácter anual, destinado a crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos, como elemento de promoção de trabalhos desenvolvidos nas áreas da fotografia, pintura, escultura e gravura.

Ao nível das exposições itinerantes propomos que sejam organizadas duas exposições no sentido de divulgar o acervo. A primeira sobre a História da Casa Pia de Lisboa, e, a segunda, sobre o seu fundador, Diogo Inácio de Pina Manique, baseada numa exposição temporária realizada em 2005 e a que tivemos já oportunidade referir: *Pina Manique – O Político, o amigo de Lisboa*. Por último, propomos a criação de uma exposição virtual desenvolvida anualmente no âmbito das Provas de Aptidão Profissional dos alunos do curso de Comunicação Audiovisual. A temática seria concebida pela equipa responsável pelas exposições, sendo o conceito e projecto totalmente desenvolvido pelos alunos. Posteriormente, a exposição seleccionada pelo júri constituído pelo corpo docente e equipa de exposições seria disponibilizada ao público interno e colaboradores, através da intranet, e ao público externo através da internet, em particular, através do site institucional e do blog do Centro Cultural Casapiano.

Como orientação final, e na qualidade de instrução de trabalho ao nível da gestão por processos, consideramos que deveria ser elaborada uma ficha de avaliação¹⁰⁷ padrão, comum às várias exposições.

Contudo, é necessário apoio interpretativo de forma a proporcionar a fruição cultural e enriquecer a experiência museológica. Neste sentido, e embora preconizemos a simplicidade, a clareza e a coerência do discurso como elemento chave no estímulo pela aprendizagem, entendemos que se impõe uma parametrização ao nível dos suportes e uma uniformização independentemente da natureza da exposição, seja ela permanente, temporária, itinerante ou até mesmo virtual. Deste modo, a nossa proposta incide sobre aspectos que se prendem com a hierarquização dos diferentes níveis de informação.

No que reporta ao primeiro nível de informação - informação essencial – e em particular as tabelas, sugerimos que haja uma uniformização ao nível dos suportes,

¹⁰⁷ Vd. Anexo 25: Instrução de trabalho -Ficha de avaliação de exposições

grafismo, conteúdos e idiomas o que neste momento não se verifica. Em termos de suportes sugerimos a impressão sobre acrílico e, ao nível dos idiomas, sugerimos a disponibilização em português e inglês. Uma vez que existem os recursos necessários no seio da Instituição, sugerimos igualmente a disponibilização das tabelas em braille, em papel branco de 100 grs. De forma complementar e embora existam textos de parede em todos os núcleos expositivos sugerimos a disponibilização de textos de sala, em suporte portátil, em português, inglês e em braille, impressos em tamanho A4. De igual modo, entendemos que deverão ser produzidos textos de sala com uma linguagem adaptada ao público infantil disponível também em português e inglês. Quanto ao grafismo, sugerimos um limite de 120 palavras para cada texto.

No que respeita ao segundo nível de informação – informação complementar - e apesar da existência quiosques multimédia e tendo em conta a actual impossibilidade financeira de aquisição de audio-guias, sugerimos a aquisição de leitores mp3 apenas para a exposição permanente, na medida em que permitiriam a contextualização de todos os objectos numa linguagem acessível com a duração máxima de uma hora.

Relativamente ao *website* da Casa Pia de Lisboa no qual o Centro Cultural Casapiano está integrado sugerimos uma reformulação ao nível dos conteúdos que passa pela disponibilização das plantas de sala com indicação da organização e núcleos existentes, descrição do acervo coerente com as tabelas e textos de sala utilizados, disponibilização da visita virtual.

Por último, no que reporta à informação especializada, e apesar da existência de um Conselho Editorial, sugerimos que seja implementada uma política editorial para as publicações do Centro Cultural Casapiano. Ainda neste âmbito, sugerimos uma clara aposta em conteúdos descarregáveis, através do *website*, uma vez que é menos oneroso e permite aceder mais facilmente chegando a um maior número de pessoas. De igual modo, sugerimos a criação de uma publicação destinada a crianças dos 5 aos 10 anos e jovens dos 11 aos 16 anos sobre temáticas associadas ao acervo existente. De forma a criar uma coerência em termos de *layout* com a identidade visual da Casa Pia de Lisboa é importante que, em termos gráficos, haja um recurso aos tons de azul - cor institucional - para todas as publicações.

7.5. Difusão e Comunicação

De acordo com o que temos visto ao longo deste Trabalho, entendemos que existem as condições necessárias para conceber um programa de difusão e comunicação mediante uma planificação cuidada e o recurso aos meios técnicos e humanos existentes no seio da própria Casa Pia de Lisboa, desfazendo assim a ideia de que a comunicação é, necessariamente, uma aposta onerosa. Todavia, a eficácia e real concretização do programa museológico passa inevitavelmente pela forma como é equacionada a sua sustentabilidade.

Assim, importa pensar a forma de implementação de uma área específica de comunicação através dos recursos humanos disponíveis, através da sustentabilidade do próprio programa realçando a vocação patrimonial da entidade e mediante uma selecção rigorosa das técnicas de comunicação e, igualmente legível através das estratégias e acções de comunicação escolhidas, perspectivar a própria sustentabilidade financeira. Neste sentido, cumpre-nos desenvolver uma proposta realista que tenha em conta o facto de esta instituição ser tutelada por um organismo cuja função primordial é acolher e educar crianças e jovens em risco constituindo o Centro Cultural parte integrante dessa formação e que tenha, também, em consideração a própria conjuntura económico-financeira que o País atravessa e à qual a Instituição não é imune.

7.5.1. Os primeiros passos: A implementação do Gabinete de Comunicação

O Gabinete de Comunicação da Casa Pia de Lisboa conta, como referimos, com três colaboradores com competências específicas nas áreas de comunicação, relações públicas e publicidade sendo este facto um ponto a favor face à realidade da grande maioria dos museus do País onde os técnicos, ainda que sem formação específica na área, acabam por desenvolver tarefas de comunicação. Por outro lado, no âmbito dos novos Estatutos, o referido Gabinete passará a integrar o Centro Cultural Casapiano, facto que terá repercussões directas na estrutura funcional da realidade museológica e impactos positivos na concretização do programa museológico, alvo desta proposta.

Deste modo, e, apesar de estar actualmente sediado nos Serviços Centrais da Casa Pia de Lisboa, entendemos que deverá haver uma transferência física desta unidade para as instalações da entidade museal em estudo. Sendo, aparentemente, uma decisão acessória entendemos que esta medida teria repercussões profissionais uma vez que permitiria aos colaboradores envolvidos ter um contacto directo com a realidade museológica em questão, em particular, com o seu acervo, demais colaboradores e com

os diferentes públicos permitindo, consequentemente, um acompanhamento e avaliação permanentes e, sempre que necessário, um reajustamento das estratégias previamente delineadas.

7.5.2. A sustentabilidade do programa museológico: Da Política de Comunicação à política da qualidade

A definição da política da qualidade na sequência da gestão por processos, tem, inevitavelmente, repercussões no Centro Cultural Casapiano. No âmbito da sua definição há uma *“aposta na inovação, participação, sustentabilidade, diferenciação, optimização de recursos, transparência e intervenção em rede”*¹⁰⁸, valores que consideramos consentâneos com a política de comunicação existente e cujo compromisso se traduz no cumprimento dos requisitos definidos pela norma NP EN ISO 9001 e melhoria da eficácia do sistema. Assim, consideramos que importa implementar instruções de trabalho, de forma a simplificar as práticas funcionais em vigor na área da comunicação, assim como normalizar os procedimentos aferindo a qualidade do serviço prestado pela entidade museal.

7.5.3. A definição de objectivos de comunicação

Tendo como mensagem principal a História e temática casapiana entendemos que a definição de objectivos de difusão e comunicação têm que ir ao encontro da missão institucional. Nesta perspectiva, definimos os seguintes objectivos assentes em princípios de inclusão, de responsabilidade social, de participação e de diversidade cultural: Afirmar e posicionar a instituição, credibilizar a Instituição, informar os diferentes públicos, preservar e salvaguardar o património cultural tangível e intangível, fidelizar e captar públicos, promover os direitos da criança, designadamente, o direito à cultura, criar experiências museológicas de qualidade e incrementar práticas de gestão por processos no âmbito da difusão e comunicação.

Ainda neste âmbito e tendo em conta a necessidade de (re) afirmação da imagem identitária, o posicionamento institucional e o incremento da relação com os públicos como áreas estratégicas a ter em conta, as propostas a apresentar assentam numa lógica

¹⁰⁸ Cf. CASA PIA DE LISBOA – **Política da Qualidade**. [Em Linha]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2010, actual Jul. 2012. [Consult. 08. Dez.2011. Disponível em WWW: URL <<http://www.casapia.pt/LinkClick.aspx?fileticket=if0w8Y4HF7k%3d&tabid=275&language=pt-PT>>.

de *fora dos media/ below the line*, incidindo sobre o marketing e as relações públicas como técnicas de comunicação privilegiadas subsidiadas pela internet e publicidade.

7.5.4.Âmbito de actuação

Uma vez definidos os objectivos e áreas estratégicas importa, antes de mais, definir as vertentes interna e externa como âmbito de actuação do programa museológico objecto deste Trabalho. Enquanto comunidade de trabalho, os públicos internos assumem um papel de relevo na criação de um espaço identitário pois são precisamente estes que ditam a sua permanência. Por essa razão, a comunicação interna deve ser vista como uma importante área de actuação da entidade museal pois é, por si só, um veículo de divulgação externa da imagem do museu.

Como sabemos, a Casa Pia de Lisboa passou por um longo e penoso processo mediático que, inevitavelmente, afectou os colaboradores e educandos tornando assim premente a necessidade de restituir, ou em alguns casos, atribuir um sentimento de pertença perdido. Por essa razão, entendemos que há necessidade de definir objectivos internos comuns passíveis de restituir o sentimento de pertença incrementando, igualmente, a eficácia organizacional.

Assim, propomos as seguintes metas de aplicabilidade interna: Sensibilizar os colaboradores para a missão; apelar à premência do cumprimento das diferentes funções museológicas; reforçar a existência de uma identidade comum; investir na formação e qualificação dos colaboradores; reforçar a coesão e clima de confiança; promover o trabalho em rede e a gestão por processos; situar o contributo individual no âmbito da estrutura funcional.

Em contrapartida, ao constituir uma ponte com a sociedade, a comunicação externa promove a relação museu-público perspectivando o cumprimento da sua função social, sendo o reflexo do próprio museu na medida em que espelha a sua realidade interna, desde os serviços que presta até à sua estrutura funcional. Na mesma medida, contribui para a eficácia organizacional ao promover a cooperação e relação com os públicos indo ao encontro das suas reais necessidades e expectativas.

Por essa razão, consideramos que deverão ser tidos em conta os seguintes objectivos externos: Promover o conhecimento do Centro Cultural Casapiano; promover o conhecimento do acervo e da História da Instituição; dotar o Centro Cultural Casapiano de notoriedade; inverter a percepção negativa da Instituição. Para tal,

entendemos que a principal mensagem a transmitir deverá assentar na Casa Pia de Lisboa enquanto detentora de um capital histórico de experiência nas áreas do acolhimento, educação e formação cujo reflexo tem lugar no acervo do Centro Cultural Casapiano.

7.6. A concepção do programa museológico através do marketing

Enquanto técnica de comunicação, o marketing deve fazer parte integrante do programa de difusão e comunicação, na qualidade de instrumento de gestão e elemento potenciador da relação com os públicos e de sustentabilidade da entidade museal. Através da adopção de estratégias específicas é possível identificar reais e potenciais públicos, adequar a oferta cultural aos interesses e expectativas dos mesmos, potenciar recursos de natureza diversa e posicionar o museu. Nesta perspectiva, a nossa proposta assentará nas seguintes estratégias fundamentais: elaboração de um estudo de mercado, elaboração de um estudo de públicos, aposta em técnicas de fundraising e marketing directo e, finalmente, a aposta em estratégias de merchandising.

7.6.1. Elaboração de um estudo de mercado

Como sabemos, o mercado em que se insere e a quem se dirige um museu tem um carácter heterogéneo uma vez que é composto por vários segmentos agrupados de acordo com as suas expectativas, características sociodemográficas, culturais, económicas e comportamentos. Assim, no contexto museológico os estudos de mercado constituem importantes ferramentas para posicionar o museu diferenciando-o em termos de oferta cultural permitindo conhecer os reais ou potenciais públicos bem como a própria envolvente. Deste modo, consideramos que a elaboração de um estudo de mercado deverá ter em conta quatro categorias conforme preconizado por Lindon *et al* (2011, p. 64-70) e que influenciarão a escolha das estratégias a adoptar.

Em primeiro lugar, as características externas dos reais ou potenciais públicos contemplando a sua caracterização sociodemográfica e cultural. Em segundo lugar, a caracterização do seu comportamento que, de acordo com Colbert e Quadrado (2010, p.68) é influenciado pelos valores familiares, pela formação, pelas práticas culturais na infância e, também, pela prática de actividades culturais. Uma terceira categoria diz respeito às suas atitudes relativamente à entidade museal tentando avaliar o grau de conhecimento relativamente à instituição bem como a percepção ou imagem real que têm da mesma. Por último, o estudo de mercado deverá avaliar o processo de decisão

relativamente às motivações, aos critérios de escolha, ao grau de envolvimento com a entidade museal e fontes de informação às quais recorrem ou através das quais conhecem o museu.

Tendo em conta a proposta conceptual e, numa tentativa de rentabilização dos recursos existentes os quais estão aptos ao desenvolvimento de estudos de natureza variada e cuja prática tem tido uma crescente afirmação no seio da Instituição, a nossa proposta contempla a elaboração de um estudo de mercado desenvolvido pela Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica (UPGE) da Instituição, à qual já nos referimos e que seria responsável pela concepção, aplicação e análise de resultados. Neste âmbito, propomos a concepção de um estudo quantitativo através da realização de um inquérito por questionário, com base numa amostra por quotas e aplicado via *email*, através do qual seriam aferidos os seguintes aspectos: caracterização, grau de conhecimento do Centro Cultural Casapiano, opinião relativamente à sua localização, acervo, serviços disponibilizados, acolhimento e programação cultural e, por último, a forma de conhecimento da entidade museal.

7.6.2. Elaboração de um Estudo de Público

Intrinsecamente relacionada com a proposta anterior e na sequência da mesma está a questão dos públicos pois, de acordo com Kotler e Fox, “*uma comunicação eficaz atinge diretamente os interesses de uma pessoa ou grupo específico*” (1994, p.319), facto reforçado pelos autores Caetano e Rasquilha que consideram que “*o levantamento correcto dos públicos que interessam a uma instituição e a determinação de uma escala de prioridades constituem um instrumento fundamental para o conhecimento dos públicos institucionais*” (2007, p.41-42).

Genericamente categorizado em públicos internos e externos cumpre-nos enunciar duas propostas conceptuais de categorização de públicos de museus. Alonso Fernandez (1999, p.227) aponta três tipologias de públicos: O *espectador*, aquele que visita o museu de forma passiva, o *actor*, caracterizado pelo visitante activo e o *não público*. Por sua vez, António Leal Yeménez e Maria José Gervilla (2011, p.212), consideram quatro tipologias de públicos: o *público potencial*, isto é que eventualmente poderia ser frequentador da Instituição, o *público ocasional* ou *esporádico*, aquele que embora mantenha alguma relação com a Instituição não é assíduo, o *público activo*,

aquele que mantém uma relação estável com a entidade e, finalmente, o *público comprometido*, pautado por um nível máximo de fidelização à entidade museal.

A grande fatia de visitantes do Centro Cultural Casapiano é, como referimos, constituída por públicos internos maioritariamente crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos e antigos alunos da Instituição entre os 65 e os 69 anos. Contudo, e, tendo em conta as propostas enunciadas, arriscamo-nos a identificar os seguintes segmentos de públicos, inspirados na proposta conceptual de António Leal Yeménez e Maria José Gervill: *Público comprometido*, constituído pelos colaboradores da Instituição e alunos, *público activo*, constituído igualmente pelo público interno, designadamente, antigos alunos, associação de trabalhadores e estruturas casapianas, *público ocasional ou esporádico*, constituído pela comunidade local, parceiros institucionais, público escolar externo e turistas e, por último, o *público potencial*, constituído por famílias (de alunos e colaboradores), cidadãos portadores de deficiência e associações.

Todavia entendemos que, independentemente desta proposta teórica de categorização dos públicos do Centro Cultural Casapiano, o estudo dos mesmos deverá ter um cunho científico constituindo objecto de um estudo propositadamente desenhado para o efeito facto, aliás, corroborado pelo artº 57º da Lei – Quadro dos Museus Portugueses segundo a qual “*o museu deve realizar periodicamente estudos de público e de avaliação em ordem a melhorar a qualidade do seu funcionamento e atender às necessidades dos visitantes*”¹⁰⁹.

Uma vez que, até à data, nunca foi realizado nenhum estudo de públicos e, à semelhança do que propusemos relativamente à elaboração de um estudo de mercado, entendemos que este deverá ter também como responsável máximo a Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica (UPGE). Importa referir que, tal como a elaboração de um estudo de mercado, o desenvolvimento do estudo de públicos nas condições propostas não representaria qualquer encargo financeiro para a Instituição.

Tendo como referência o exemplo da Fundação Serralves consideramos que este estudo deveria ter como veículo privilegiado o site institucional bem como a sua disponibilização na intranet. Paralelamente, face ao disposto no artigo 57º da Lei-Quadro que dita o carácter regular do mesmo, propomos a realização de um estudo de 5 em 5 anos de forma a permitir a análise de resultados e definição de estratégias

¹⁰⁹ Cf. LEI nº 47/2004. **D.R. I Série A.** 195 (2004 -08-19). 5379- 5394 (Aprova a Lei Quadro dos museus portugueses).

adequadas aos resultados aferidos criando, simultaneamente, as condições para a implementação de estratégias de captação e vinculação de públicos criando um clima de confiança e de compromisso.

De modo complementar e uma vez que a avaliação é igualmente um instrumento de aferição de necessidades e perspectiva a melhoria entendemos que deverão ser implementadas fichas de avaliação¹¹⁰ de espaços e serviços do Centro Cultural Casapiano sendo a sua disponibilização feita *in locu*, sempre que possível, ou via email o que constitui, também, uma forma de actualizar de forma permanente a base de dados institucional.

7.6.3. Implementação de Técnicas de Fundraising

Sustentabilidade financeira é talvez hoje para a grande maioria dos museus uma das principais preocupações a curto e médio prazo, passível de hipotecar a qualidade da própria programação cultural bem como o desenvolvimento das diferentes funções museológicas. Neste sentido, importa equacionar estratégias que, embora não visem a obtenção de lucro perspectivem a sustentabilidade do museu indo ao encontro de uma política de contenção de custos. Uma vez que consideramos estarem reunidas as condições necessárias para a sua gradual implementação a nossa proposta assenta num conjunto de orientações conducentes com técnicas de *fundraising*.

Numa lógica de curto prazo, equivalente a um ano, propomos a implementação de uma política de gestão dos espaços de auditório e sala de reuniões, mediante um regime de aluguer por parte do Centro Cultural Casapiano que, como vimos, têm capacidade para 120 e 30 pessoas, respectivamente, e que se encontram totalmente equipados. Neste âmbito, consideramos que deverá ser concebida uma tabela de preços que tenha em conta a capacidade física do mesmo, os recursos técnicos e humanos necessários bem como a tipologia de evento e o respectivo horário. Importa salientar que consideramos que os organismos pertencentes ao Ministério da Solidariedade e da Segurança Social deverão constituir excepção sendo, neste caso, a cedência feita a título gratuito. Paralelamente, consideramos fundamental a divulgação dos espaços junto de potenciais interessados e a disponibilização *online*, através do site institucional, da tabela de preços definida.

¹¹⁰ Vd. Anexo 26: Instrução de trabalho - Proposta de fichas de avaliação

Também a curto prazo, propomos que seja definida uma política de preços para a participação nas actividades desenvolvidas pelo Serviço Educativo por parte dos públicos externos bem como para o material de desgaste ao nível da Biblioteca e Arquivo Histórico e que corresponde, essencialmente, a fotocópias e encadernações que, neste momento, são feitas a título gratuito.

Ainda a este nível, sugerimos a implementação das seguintes propostas: venda de publicações mediante uma política de descontos para parceiros e colaboradores, disponibilização de serviço de *catering*, no âmbito dos eventos organizados por entidades externas, confeccionado pelos educandos do curso de restauração, e, apoio audiovisual assegurado pelos finalistas do curso de comunicação audiovisual e que implica o registo áudio e vídeo dos eventos externos realizados. Estas últimas propostas seriam implementadas mediante estágios curriculares e uma política de *salário estímulo*, prática aliás já existente na Instituição. Entendemos que esta seria, igualmente, um excelente veículo de promoção da oferta formativa da Casa Pia de Lisboa.

Finalmente, consideramos que é possível implementar uma política de preços para a participação externa dos grupos de expressão musical que são, aliás, bastante requisitados, designadamente, pela EGEAC, pela Sonae e outras entidades sendo um dos maiores embaixadores da Casa Pia de Lisboa. Numa lógica de projecção da imagem propomos o convite para apadrinhamento dos grupos a personalidades mediáticas ligadas à música como é o caso da caboverdiana Lura, antiga aluna da Instituição.

A médio prazo, três anos, e paralelamente à animação de festas de aniversário a realizar nos espaços do Centro Cultural Casapiano assegurada pelos educandos do curso de animador sociocultural propomos a cedência para exploração do espaço de cafetaria a educandos do curso de Restauração, recém-formados, mediante a implementação de um programa de jovens empreendedores. Esta seria não só uma forma de dar resposta a estes jovens, em termos de empregabilidade como seria igualmente um veículo para assegurar o funcionamento de um espaço que, desde a sua inauguração, se encontra desactivado.

7.6.4. Implementação de estratégias de Merchandising

O *merchandising* potencia a afirmação da entidade museal enquanto marca projectando, igualmente, a imagem institucional. Por outro lado, é também uma forma privilegiada para publicitar as colecções, através da produção de diversas peças, sendo

uma fonte de receita materializada na comercialização dos produtos desenvolvidos perspectivando assim formas de sustentabilidade financeira.

No âmbito dos recursos internos existentes, a nossa proposta terá em consideração os cursos de *Produção Artística* e *Design de Moda*, ambos leccionados na Casa Pia de Lisboa. No que diz respeito ao curso de produção artística propomos a concepção de serigrafias, gravuras e peças escultóricas da autoria dos educandos com a finalidade de serem comercializadas. Por sua vez, no que reporta curso de design de moda e tendo em conta que é um dos cursos mais premiados e com maior projecção externa, propomos a criação, concepção e produção de uma linha de roupa (t-shirts e lenços,) e acessórios (chapéus e malas) inspirados nas colecções do Centro Cultural Casapiano e direccionado para os jovens culminando na criação de uma *linha jovem*.

Os produtos em questão seriam comercializados quer no Centro Cultural Casapiano, quer nos Centros de Educação e Desenvolvimento e em eventos de participação institucionais. Numa primeira fase, a título experimental, seriam apenas confeccionados num número reduzido para, após avaliação, considerar o aumento da produção de peças.

Importa referir que o investimento da Instituição no que se refere a esta matéria estaria reduzido à aquisição de matérias - primas facto, aliás, que já acontece para formação dos educandos.

7.6.5. A Aplicação do Marketing Directo

Ao nível do marketing directo consideramos que importa apostar nesta estratégia eminentemente personalizada através do *direct mail* endereçado, à semelhança do que faz, por exemplo, o Museu de S. Roque e o Museu do Oriente. Apostando numa lógica de proximidade com os seus reais ou potenciais públicos, os museus em questão têm recorrido aos endereços electrónicos para a promoção das actividades desenvolvidas e envio da *newsletter*.

Neste sentido, e dispondo o Gabinete de Comunicação das bases de dados referidas no diagnóstico e que constituem importantes fontes de informação, propomos a implementação da prática de *direct mail* com periodicidade mensal, destacando a agenda cultural do mês em questão e aproveitando, também, para enviar a newsletter institucional¹¹¹. Para o efeito, propomos a criação de um *template* próprio de *email*¹¹².

¹¹¹ Vd. Anexo 27 – Proposta de *direct mail*

Entendemos que esta seria uma forma simples e sem encargos financeiros para divulgar a programação cultural afirmando-se de forma regular junto dos públicos. Também com o objectivo de criar e afirmar uma posição pró-activa e incutir uma relação de proximidade com os públicos sugerimos o recurso a esta estratégia de marketing para felicitar os visitantes e potenciais públicos por ocasião do seu aniversário sempre que a data de nascimento esteja incluída nos registos da base de dados.

7.7. A concepção do programa museológico através das relações públicas

Sendo a principal ferramenta de potencialização da imagem, o recurso às técnicas e ferramentas de relações públicas poderão ser um bom instrumento de gestão para o museu, e, por essa razão, é uma das técnicas que privilegiámos para a concepção desta proposta de programa museológico. Tendo como inspiração a sistematização de Susana Ramalho (2007) à qual já nos referimos no corpo teórico deste Trabalho, consideramos que a estratégia de comunicação de um museu deverá possibilitar e viabilizar a sua imagem, cultura e identidade podendo, mediante a articulação destes aspectos, beneficiar e potenciar o relacionamento com os públicos.

No âmbito da realidade museal em estudo identificámos como principais fragilidades a questão da imagem e percepção pública da Instituição, o desconhecimento do Centro Cultural Casapiano e a forma irregular como é feita a divulgação da programação cultural.

Deste modo entendemos que, das áreas de intervenção das relações públicas, importa apostar prioritariamente na relação com os órgãos de comunicação social, no enquadramento comunitário e comunicação interna, a par com a realização de eventos e actividades direccionadas para os públicos da Instituição. Para tal, há que equacionar, em primeiro lugar, a própria identidade visual enquanto elemento de projecção.

7.7.1. O reforço da identidade visual

A definição do Centro Cultural Casapiano como entidade dinâmica pautada pela proximidade com os seus públicos, prioritários ou não, passa inevitavelmente pela afirmação de uma imagem corporativa à qual está associado um conjunto de mensagens como forma de afirmar e sedimentar a sua missão institucional.

Como sabemos, o motor principal para a criação de uma nova identidade visual prende-se com os efeitos da crise de 2002 resultantes do escândalo de pedofilia, por um

¹¹² *Vd. Anexo 28 – Proposta de template de email*

lado, e com a disparidade de logótipos existentes na Instituição. Assim, entendemos que em termos gráficos e conceptuais esta nova identidade visual retrata claramente os públicos e a missão institucional dessacralizando, em simultâneo, uma imagem, demasiado pesada e com forte cariz institucional como o era então. Por outro lado, e, sendo o Centro Cultural Casapiano ainda desconhecido por muitos, a nova identidade veio afirmar-se como uma oportunidade em termos de posicionamento estratégico.

Assente em valores intangíveis associados à missão institucional a nossa proposta visa, sobretudo, projectar o logótipo potenciando as acessibilidades, instalações e conforto dos visitantes. Neste âmbito sugerimos, em primeiro lugar, a criação de uma mascote inspirada no logotipo institucional e passível de animação em 3D pelos alunos do curso de comunicação audiovisual.

Ao nível das acessibilidades sugerimos a concepção de um projecto de sinalética interna, a ser implementado e sujeito a concurso junto do curso técnico de produção artística, e, ao nível da sinalética externa propomos a implementação da mesma através da Câmara Municipal de Lisboa, com afixação nas principais zonas de acesso a Belém (Vias Restelo, Algés e Alcântara).

Por outro lado, e, apesar do edificado proporcionar condições satisfatórias consideramos que são ainda necessárias algumas medidas com vista ao conforto dos visitantes e projecção da identidade visual. Neste âmbito, propomos a realização de um trabalho conjunto com a Unidade de Obras e Imobiliário (UOI), calendarizado e faseado, com vista à decoração da sala pedagógica, em parceria com os cursos de design de moda produção artística, de forma a tornar o espaço mais apelativo e criar as condições necessárias para crianças dos 5 aos 9 anos de idade. Por último, embora exista um livro de sugestões e reclamações, sugerimos a criação de um manual de acolhimento, em diferentes idiomas e braille.

7.7.2. Relação com os órgãos de comunicação social

A relação com os órgãos de comunicação social é uma actividade central da comunicação uma vez que a cobertura mediática pode gerar notoriedade para o museu influenciando, também, outros públicos. Em simultâneo, tal como refere Joaquim Lampreia, “*as pessoas de informação que trabalham ou colaboram em jornais, revistas, agências noticiosas, emissoras de rádio e de televisão*” (LAMPREIA, 1999, p.83-97) constituem por si só um público determinando, por isso, a necessidade de conhecê-los.

Tendo em conta o diagnóstico efectuado entendemos que é necessário criar as bases para uma assessoria de imprensa eficaz, designadamente, através da planificação e racionalização dos contactos com os jornalistas e da forma como a informação é disponibilizada.

Como ponto de partida, propomos que seja reorganizada a base de dados existente, procurando actualizá-la em termos de número de contactos de jornalistas da área cultural e sectorizá-la de acordo com os seguintes campos: âmbito (nacional, regional, local), meio (Imprensa, rádio, televisão, online), órgão, contactos (telefone, email e telemóvel). Para que a mesma funcione como um instrumento de trabalho eficaz propomos uma actualização trimestral o que implica a responsabilização e criação de rotinas de trabalho por parte dos colaboradores.

Como segunda medida, propomos a uniformização ao nível dos suportes e peças gráficas utilizados para contactos com jornalistas - nota de agenda, *press release* e comunicados - mediante uma coerência gráfica com a imagem visual da Instituição e a criação de um dossier de imprensa e produção de um filme institucional produzido pelos alunos do curso de comunicação audiovisual.

Dado o carácter irregular no envio de informação para os *media* propomos, num terceiro nível, a planificação das acções no início de cada ano e sujeito a revisão trimestral identificando, à partida, o tipo de estratégia a utilizar para cada evento ou actividade programada, designadamente, comunicados de imprensa, entrevistas e conferências de imprensa. Em paralelo, propomos o envio mensal de notas de agenda o que incute uma relação de proximidade com os jornalistas e, simultaneamente, uma presença constante ao nível do investimento na relação com os mesmos. Ainda neste âmbito, sugerimos a dinamização do *press room* existente na página institucional e a criação de *press room* no blog do Centro Cultural Casapiano, mediante registo obrigatório o que é uma forma de alargarmos a lista de contactos de jornalistas.

Por outro lado, entendemos ser necessária a criação de rotinas de *clipping* na medida em que, actualmente, não existe nenhuma empresa prestadora de serviços nesta área e propomos ainda o desenvolvimento de uma política de *media partners*, através de uma parceria com órgãos de comunicação e divulgação através das newsletters das Junta de Freguesia fisicamente próximas desta entidade museal.

Propomos, também, o recurso ao *follow up* telefónico e à organização de eventos direccionados para jornalistas que, embora correndo o risco de ser interpretada como invasiva ou abusiva, trata-se de uma estratégia que implica uma relação constante com o jornalista através da sugestão de trabalhos editoriais específicos procurando despertar o interesse por determinada temática ou evento.

Ao nível da organização de eventos propomos a organização de almoços no restaurante pedagógico da Casa Pia de Lisboa, confeccionados e servidos pelos alunos do curso de restauração, a organização de visitas orientadas, em alguns casos, dinamizadas pelos alunos dos cursos de turismo e animação sociocultural, assim como a organização de visitas integradas ao Centro Cultural Casapiano e demais equipamentos da Casa Pia de Lisboa procurando promover o acervo desta entidade museal e o conhecimento da Instituição como um todo global.

7.7.3. Enquadramento comunitário

A promoção da relação com a comunidade é a forma de situar a instituição museal no meio em que se insere, mediante políticas de vizinhança e de cidadania, tendo impacte directo no seu reconhecimento pois a cidadania organizacional proporciona benefícios tangíveis, designadamente ao nível do cumprimento da missão e objectivos institucionais bem como ao nível da imagem projectada.

Neste sentido, propomos o desenvolvimento de parcerias com a Junta de Freguesia de Santa Maria de Belém, Junta de Freguesia de S. Francisco Xavier e Junta de Freguesia da Ajuda para o desenvolvimento de projectos conjuntos no âmbito do serviço educativo e ao nível do desenho da programação cultural garantindo espaços de notícia nos meios destas entidades, designadamente, muppies, newsletter e página de internet.

Paralelamente, propomos o acolhimento de iniciativas e eventos locais relacionados com a vida comunitária, a organização de visitas e actividades para residentes da comunidade local, a associação a eventos culturais promovidos pelas juntas de freguesia bem como a identificação de líderes de opinião locais e o incremento de programas de voluntariado. Todavia, entendemos que o sucesso desta parceria passa pela avaliação regular das actividades e projectos desenvolvidos mediante uma política de periodicidade de reuniões bimensais entre interlocutores privilegiados das entidades envolvidas.

Também no âmbito do envolvimento comunitário propomos o desenvolvimento de parcerias com as estruturas locais ligadas à intervenção com crianças e jovens, em particular o Instituto de Apoio à Criança e a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens da área geográfica em questão e, ainda, o desenvolvimento de projectos conjuntos, no âmbito do serviço educativo, com a Associação Casapiana de Solidariedade enquanto estrutura casapiana privilegiada.

7.7.4. Comunicação interna e gestão por processos

Tendo em conta a importância da comunicação interna enquanto factor de projecção da imagem externa do museu a nossa proposta incidirá sobre três aspectos que nos parecem fundamentais do ponto de vista da comunicação: A gestão da informação, gestão por processos no âmbito da actividade do Centro Cultural Casapiano e, por último, a organização de eventos direccionados para o público interno.

Tendo como referência a proposta teórica de Beirão *et al* (2008, p. 94-101) e Almeida (1999, p. 67-87), propomos o recurso a três suportes de comunicação como forma de criação de coesão e coerência interna: comunicação oral, comunicação escrita e comunicação audiovisual/electrónica.

Ao nível da comunicação oral propomos que sejam promovidas reuniões periódicas mensais entre colaboradores, incutindo a participação e o envolvimento conjunto nos projectos desenvolvidos e promovendo a aferição de necessidades e expectativas, a apresentação e responsabilização inter-serviços bem como a interiorização do organograma em vigor. Tendo em conta a realidade da entidade museal em estudo e o número diminuto de colaboradores afectos ao Centro Cultural Casapiano entendemos que este é não só um caminho viável como também necessário.

Ao nível da comunicação escrita propomos a reorganização das bases de dados existentes criando uma única e a implementação de um quadro informativo no seio desta entidade museal na medida em que até à data nunca foi criado. Por outro lado, sugerimos a potencialização da newsletter institucional através da criação de um espaço editorial que dê voz aos colaboradores permitindo a partilha de informação sobre as áreas funcionais e trabalho desenvolvido.

Finalmente, ao nível da comunicação audiovisual/electrónica, designadamente, os filmes, videoconferência, intranet e email, consideramos que o recurso a estes dois últimos suportes é fundamental dada a sua rapidez, custos reduzidos e viabilidade de

chegar, em simultâneo, a um número alargado de colaboradores. Consideramos que a intranet deverá potencializada através da disponibilização de documentos internos comuns às diferentes áreas funcionais, designadamente, fichas de instrução ao nível do processo S09, *Comunicação interna, externa e Gestão da Imagem*, documentação associada à programação de actividades e instrumentos de gestão.

Ainda neste âmbito e, em particular no que diz respeito à gestão por processos, entendemos que a criação de instruções de trabalho no âmbito do programa de difusão e comunicação poderá ser um instrumento valioso de avaliação e melhoria da qualidade do serviço prestado. Deste modo, propomos a criação e implementação das seguintes instruções de trabalho que, uma vez validadas, deverão passar a integrar o processo recentemente implementado: ficha de actividades¹¹³, ficha de interesses da comunidade,¹¹⁴ ficha de acção de comunicação¹¹⁵ e relatório de avaliação¹¹⁶.

Em paralelo, e apesar da pertinência dos referidos suportes em termos de comunicação interna, entendemos que esta passará igualmente por outras estratégias que incentivem a criação de laços de pertença, motivação e envolvimento dos colaboradores. Por essa razão, sugerimos uma estreita colaboração com a Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica para que haja uma aposta na qualificação dos colaboradores sendo efectuado, numa primeira fase, o levantamento de necessidades bem como disponibilizada, via *email*, informação sobre ofertas disponíveis a nível nacional e internacional, nas áreas funcionais de interesse. Paralelamente, sugerimos o envio de *emails* personalizados ou cartões em datas comemorativas como é o caso de aniversários ou maternidade e o incremento da solidariedade em momentos de pesar como forma de desenvolvimento de uma política de proximidade.

7.7.5. Organização de eventos

A organização de eventos direccionados para os diferentes públicos do museu permite não apenas uma maior identificação com a mensagem e missão institucional como, também, aproximam diferentes segmentos de públicos interno e externo. Sendo por definição uma das funções do Centro Cultural Casapiano, entendemos que em termos de comunicação, esta poderá ser também uma estratégia interna como forma de coesão de públicos e envolvimento com a entidade museal.

¹¹³ Vd. Anexo 29: Instrução de trabalho -ficha de actividades

¹¹⁴ Vd. Anexo 30: Instrução de trabalho - ficha de interesses da comunidade

¹¹⁵ Vd. Anexo 31: Instrução de comunicação-ficha de acção de comunicação

¹¹⁶ Vd. Anexo 32: Instrução de comunicação - Relatório de actividades

Neste sentido, propomos a organização e promoção de actividades passíveis de consolidar um clima de proximidade através do envolvimento e participação directa nas acções desenvolvidas. A criação de um bolsa interna de voluntariado destinada a colaboradores, desenvolvendo projectos específicos ao nível das diferentes funções museológicas, bem como o envolvimento na montagem de exposições temporárias é uma das acções possíveis.

Do mesmo modo, a nossa proposta aponta para o incentivo de uma relação de proximidade com os familiares directos dos colaboradores promovendo visitas orientadas, organizando festas de aniversários para filhos dos colaboradores nos espaços do Centro Cultural Casapiano e apelando à participação em datas e comemorações institucionais. Tendo em conta o peso que os eventos institucionais, em particular a abertura do ano lectivo e aniversário institucional, assumem no seio da Instituição, sugerimos que seja incutido um espírito de participação colectiva, numa lógica de contributo individual.

Ao nível dos educandos, sugerimos que seja proporcionado o desenvolvimento de aulas nos espaços desta entidade museal através do recurso às colecções designadamente, à colecção de pintura bem como seja feita uma maior aposta em termos de envolvimento e formação em contexto de trabalho promovendo a política de estágios no Centro Cultural Casapiano. A este respeito, propomos a distribuição de tarefas por curso¹¹⁷.

Por outro lado, entendemos que a aposta em actividades direccionadas para públicos externos deverá ser desenhada em parceria e com o envolvimento dos coordenadores de cursos, objecto das entrevistas exploratórias que realizámos. Neste sentido, propomos a realização de actividades extraordinárias e de carácter pontual como as comemorações do dia mundial da música potenciando a participação dos grupos de expressão já mencionados, em particular, o ensino integrado de música e grupo de gaitas e percussão. Propomos, igualmente, a promoção de concertos aos fins-de-semana destinados a turistas e comunidade envolvente potenciando os grupos de expressão musical e a organização de cursos sobre diferentes temáticas no âmbito da vocação patrimonial do Centro Cultural Casapiano.

¹¹⁷ *Vd. Anexo 33 – Proposta de tarefas por curso*

7.8. A internet e a publicidade enquanto técnicas de comunicação subsidiárias

No âmbito da proposta de programa museológico elegemos a internet e a publicidade enquanto técnicas de comunicação subsidiárias, escolha que se prende sobretudo com a formação dos recursos humanos existentes ao nível do Gabinete de Comunicação, pois uma das técnicas possui formação específica na área desempenhando funções de administração do site institucional. Perante a impossibilidade de criação de um site autónomo ao da Casa Pia de Lisboa a nossa proposta assenta em três estratégias específicas: reformulação dos conteúdos disponíveis no site institucional, adesão às redes sociais através da criação de uma página no *facebook* e manutenção do blog corporativo já existente, mediante uma política de coerência visual e de informação entre os três suportes.

No que reporta ao site institucional propomos uma reformulação dos conteúdos disponíveis, mediante uma clara aposta na imagem através da disponibilização *online* e com marca de água das fotografias que integram o Arquivo de Imagem. Ao nível dos conteúdos propomos a disponibilização de informação sobre a instituição apostando, igualmente, na disponibilização *online* de uma visita virtual e exposições virtuais, conforme preconizado na presente proposta no âmbito das exposições.

Na mesma medida, seria igualmente disponibilizada a programação de actividades, informação sobre horários, contactos e espaços e, à semelhança do que muitos museus fazem, conteúdos descarregáveis designadamente, publicações, relatórios de actividades e a gestão de espaços numa lógica de marketing. Em paralelo, sugerimos a criação de um campo de preenchimento para integração da *mailing list* bem como a permanente actualização da *pressroom* com conteúdos direccionados para jornalistas.

Por último, esta reformulação passaria pela criação de um espaço destinado ao público infantil com uma aposta numa linguagem acessível e adequada a esta faixa etária, e pela criação em parceria com o curso de animador sociocultural de programas interactivos de acção educativa e publicações pedagógicas relacionadas com as colecções.

A segunda estratégia no âmbito da internet prende-se com o *blog*. A este nível propomos a reformulação desta ferramenta através da criação de uma coerência visual com o site institucional e disponibilização de conteúdos igualmente consentâneos.

Contudo, contrariamente ao site institucional propomos que esta ferramenta seja direccionada para jovens entre os 10 e os 15 anos através de uma linguagem adaptada à faixa etária em questão e através de uma abordagem ao nível dos conteúdos coerentes com os seus interesses e expectativas.

A terceira proposta incide sobre a adesão às redes sociais tendo em conta que a grande maioria dos visitantes do Centro Cultural Casapiano dispõe já de páginas no *facebook* e uma vez que a adesão às redes sociais é praticamente incontornável na sociedade contemporânea. Deste modo, propomos a criação de uma página de *facebook* à semelhança do que muitos museus têm feito, designadamente, o Museu Machado Castro, o Centro Cultural de Belém e a Fundação Serralves.

Por último, no que reporta à publicidade enquanto técnica de comunicação subsidiária e mediante os actuais constrangimentos consideramos que a aposta desenvolvida deverá ter subjacente uma lógica de notoriedade. Neste sentido, propomos o desenvolvimento da publicidade viral através das redes sociais, designadamente da página de *facebook* a ser criada e uma campanha publicitária de pequenas dimensões, através da produção de *postal free*, com distribuição gratuita na região de Lisboa, designadamente, em escolas, unidades hoteleiras e unidades de diversão. A este nível propomos igualmente a concepção de *muppies* e a publicação de ¼ de página num jornal semanário bem como o recurso aos suportes publicitários das juntas de freguesia parceiras. Para a implementação do projecto propomos que a concepção das peças gráficas fique a cargo dos educandos de produção artística e comunicação audiovisual.

7.9. Recursos e meios necessários

O programa de difusão e comunicação aqui apresentado assumiu, desde a primeira hora, a potencialização dos recursos internos existentes como premissa fundamental. Acreditamos que não só a instituição em causa dispõe dos recursos necessários para a concretização do referido programa como são, também, estes um dos principais veículos de projecção favorável da imagem institucional. Em termos de capital humano, e, contrariamente à realidade da maioria das instituições museológicas, dispõe de um Gabinete de Comunicação dotado de técnicos especializados. Todavia, o número reduzido de colaboradores afectos à entidade museal em estudo levou-nos a equacionar um conjunto de recursos internos mediante uma visão realista do contexto institucional.

Ao nível do ensino profissional entendemos que os cursos de auxiliar de acção educativa e apoio psicossocial permitirão dar uma resposta eficaz a faixas etárias diferenciadas através das actividades desenvolvidas no âmbito do serviço educativo. Em paralelo, o curso de animador sociocultural poderá constituir um recurso válido em termos de dinamização das actividades desenvolvidas e, no âmbito do acolhimento, organização de eventos e visitas orientadas também o curso de turismo poderá ser útil, à semelhança do curso de produção artística cujo papel poderá destacar-se ao nível da exposição e merchandising. Por sua vez, o curso de comunicação audiovisual permitiria desenvolver conteúdos, em termos de imagem e som, passíveis de melhorar as formas de divulgação desta entidade museal e, finalmente, o curso de design de moda potenciaria a produção de peças de merchandising.

Ao nível das unidades orgânicas destacámos a Unidade de Obras e Imobiliário, para dar resposta às necessidades ao nível da função museológica de conservação e a aspectos intrinsecamente ligados com o edificado e, a Unidade de Planeamento e Gestão estratégica para a realização de estudos de mercado e de públicos que permitam a fiabilidade dos resultados e um conhecimento mais realista das tipologias de públicos. No âmbito das acessibilidades destacámos ainda os recursos existentes ao nível da língua gestual portuguesa e braille como forma de comunicação e enriquecimento da função museológica de interpretação e, por último, evidenciámos as actividades de expressão musical a par com o ensino integrado de música para a construção de um programa de difusão e comunicação.

Apesar dos recursos internos contemplados representarem um baixo investimento financeiro e, apesar de criarem as condições intramuros para formação em contexto de trabalho têm, como contrapartida um maior investimento ao nível da planificação¹¹⁸. Contudo, tendo em conta a receptividade dos agentes envolvidos, entendemos que esta é uma questão facilmente ultrapassada através de uma planificação rigorosa e da implementação de instruções de trabalho. Todavia, e perspectivando a necessidade de patrocínio, consideramos que seria útil o levantamento de eventuais patrocinadores, designadamente, através de antigos alunos como é o caso de Alfredo Casimiro, responsável pela empresa *transportes urbanos*.

¹¹⁸ Vd. Anexo 34: Síntese de afectação de recursos envolvidos

7.10. Resultados esperados e cronograma previsional

Com a implementação do programa museológico objecto desta proposta prevemos, sobretudo, cumprir os objectivos iniciais consentâneos com a projecção favorável da Casa Pia de Lisboa através do seu acervo, o reforço da identidade casapiana e a afirmação e posicionamento perante os diferentes públicos. Em paralelo, prevemos implementar uma lógica de racionalização dos recursos envolvidos procurando aumentar a qualidade do serviço prestado.

Contudo, a principal ambição subjacente à concretização deste programa museológico prende-se com a capacidade de o Centro Cultural Casapiano cumprir a sua função eminentemente social. Desenvolvido numa perspectiva de curto, médio e longo prazo o cumprimento das acções projectadas ¹¹⁹ está, por um lado, directamente dependente da afectação de uma equipa multidisciplinar e, por outro, da publicação dos Estatutos da Instituição na qual será definida a integração do Gabinete de Comunicação na entidade museal estudada ¹²⁰.

¹¹⁹ Vd. Anexos 35 a 43: Objectivos de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano e Fichas de comunicação do projecto

¹²⁰ Vd. Anexo 44: Cronograma previsional

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contacto directo na qualidade de funcionária do Centro Cultural Casapiano foi o ponto de partida para a escolha da temática subjacente à realização deste Trabalho de projecto. Os doze anos de experiência profissional na realidade em estudo permitiram-nos identificar várias fragilidades mas também um conjunto de potencialidades que a instituição apresenta e cuja rentabilização poderá ter tradução directa na afirmação do Centro Cultural Casapiano, num reforço da identidade institucional, num conhecimento e captação dos reais e potenciais públicos e, sobretudo, no cumprimento da missão preconizada e da sua função eminentemente social.

Partindo desta reflexão considerámos a concepção de um programa museológico para a área de difusão e comunicação como objectivo principal procurando, no entanto, potenciar os recursos internos existentes para a construção da proposta apresentada. Em paralelo, procurámos no âmbito do mix da comunicação escolher as técnicas que melhor se adequam à realidade museal em questão. Neste sentido, o presente trabalho foi estruturado em seis capítulos distintos mas intrinsecamente relacionados.

Num primeiro momento, fizemos um aprofundamento teórico da temática reflectindo sobre a questão da gestão em contexto museal e sobre o repto da divulgação para, num segundo momento, contextualizar a realidade em estudo apresentando as fragilidades que a caracterizam, como justificação para a importância e contributo que o desenho de um programa museológico na área da difusão e comunicação poderá ter para o Centro Cultural Casapiano.

No terceiro capítulo, debruçámo-nos sobre os pressupostos conceptuais subjacentes à concretização deste trabalho mediante um enquadramento das técnicas de comunicação privilegiadas e socorrendo-nos de alguns exemplos de sucesso de várias entidades museológicas.

Perante a necessidade de definir procedimentos metodológicos para uma análise rigorosa da entidade definimos, num quarto momento, os dados e estratégias a privilegiar e que passaram pela realização de um conjunto de entrevistas a diferentes profissionais da área em estudo e, também, de diferentes áreas de formação.

Num quinto capítulo, efectuámos um diagnóstico da instituição, da sua envolvente e da área de programação, momento que se revelou crucial para a

compreensão e identificação das carências e potencialidades que o Centro Cultural Casapiano apresenta.

Finalmente, num sexto capítulo, apresentámos uma proposta de programa de difusão e comunicação, que se pretende realista e exequível, e que potencie os recursos humanos e técnicos internos existentes.

Este processo aparentemente simples complexificou-se com pelas dificuldades e dúvidas que, ao longo do desenvolvimento deste trabalho foram surgindo, de forma natural, e que levaram à reformulação de um aspecto essencial. Enquanto num primeiro momento equacionámos apenas o marketing como técnica de comunicação privilegiada, o aprofundamento teórico do tema bem como as entrevistas exploratórias realizadas levaram-se a concluir que esta técnica não era, por si só, suficiente para a concepção do programa museológico.

A necessidade de afirmação da imagem e captação de públicos, assim como a necessidade de investimento na relação com os órgãos de comunicação social e de envolvimento comunitário levaram-se a considerar também as relações públicas como técnica de comunicação a privilegiar, opção sustentada pela própria formação e competências dos colaboradores do Gabinete de Comunicação existente na Instituição.

Uma segunda dificuldade com a qual nos confrontámos ao longo de todo o trabalho prende-se com a grande expectativa em torno da publicação dos novos estatutos da Casa Pia de Lisboa e que irá traduzir-se, como referimos, na integração e dependência hierárquica do Gabinete de Comunicação no Centro Cultural Casapiano. Embora esta seja um dado adquirido pensamos que a sua formalização, em tempo útil para conclusão deste Trabalho seria, certamente, uma base de sustentação teórica da proposta apresentada.

Não obstante, entendemos que este exercício académico permitiu-nos comprovar as hipóteses equacionadas para a sua concretização. Em primeiro lugar, concluímos que a Instituição dispõe dos recursos necessários para a construção de um programa de divulgação e comunicação, sendo a receptividade dos agentes envolvidos manifestamente favorável, e que o Centro Cultural Casapiano contribui favoravelmente para a projecção da imagem externa da Casa Pia de Lisboa. Paralelamente, concluímos que a elaboração do programa museológico em causa potencia e facilita o trabalho em rede no âmbito da programação museológica e numa lógica de gestão por processos.

Por último, concluímos que o recurso a estratégias de marketing e relações públicas, subsidiadas pela internet e publicidade viral, potenciam o sucesso do programa de difusão e comunicação contribuindo, em simultâneo, para o cumprimento da missão institucional.

Neste sentido, e, apesar de considerarmos que, em termos gerais, conseguimos alcançar os objectivos inicialmente traçados, consideramos que o presente trabalho apresenta algumas limitações intrinsecamente relacionadas com limitações pessoais ao nível das competências e que levaram, por exemplo, a uma caracterização incompleta das colecções e das funções museológicas.

Por essa razão, entendemos que o projecto apresentado não é um fim de ciclo mas sim o ponto de partida para investigações futuras, facto sustentado pela inexistência de programação museológica que, desde a primeira hora, deveria ter pautado a concepção do projecto de criação do Centro Cultural Casapiano. Existe um longo caminho a percorrer ao nível do programa de colecções, do programa de exposição e, também, ao nível do programa de arquitectura e que poderão ser o mote para novas pesquisas e propostas.

Tal como sustenta Phillipe Breton “ *o ideal utópico da comunicação (...) não é criticável enquanto se procura aplicá-lo*” (1992, p.145). Neste sentido, a realização deste trabalho académico permitiu-nos, em primeiro lugar, aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo mestrado em Museologia e, por outro lado, ganhar novas perspectivas sobre o Centro Cultural Casapiano e sobre os seus públicos, o que consideramos que ser-nos-á muito útil para uma melhoria do desempenho profissional e para a conquista de novos desafios.

BIBLIOGRAFIA

Fontes

Orais

Carla Correia – Entrevista. (Coordenadora do curso de ensino secundário -artístico especializado – Produção artística e comunicação audiovisual). Lisboa. Entrevista realizada no dia 17 de Maio de 2012.

Eunice Baptista – Entrevista. (Publicitária na agência de comunicação *Backstage*). Lisboa. Entrevista realizada no dia 11 de Maio de 2012.

Felicidade Costa – Entrevista. (Coordenadora do curso de educação e formação tipo 2 acompanhante de acção educativa). Lisboa. Entrevista realizada no dia 15 de Maio de 2012.

João Louro – Entrevista. (Director do Centro Cultural Casapiano e Coordenador do Gabinete de Comunicação). Lisboa. Entrevista realizada no dia 2 de Abril de 2012.

Jorge Frias – Entrevista. (Coordenador do curso profissional técnico de apoio psicossocial). Lisboa. Entrevista realizada no dia 14 de Maio de 2012.

Rital Quintal – Entrevista. (Coordenadora do curso profissional de animador sociocultural). Lisboa. Entrevista realizada no dia 17 de Maio de 2012.

Teresa Coelho – Entrevista. (Coordenadora do curso profissional de turismo). Lisboa. Entrevista realizada nos dias 5 e 8 de Abril. De 2012.

Em Linha

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – **Website da American Marketing Association** [Em linha]. Chicago: AMA, em permanente actualização. [Consult. 20.Jan.12]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx> >.

CASA PIA DE LISBOA – **Website da Casa Pia de Lisboa** [Em linha]. Lisboa: CPL, em permanente actualização. [Consult. 12. Out.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.casapia.pt/> Casa Pia de Lisboa>.

CENTRO CULTURAL CASAPIANO - **Blog do Centro Cultural Casapiano** [Em linha]. Lisboa: CCC, em permanente actualização. [Consult. 08.Jan.12]. Disponível em: WWW: < URL: <http://cccasapiano.blogspot.pt/> >.

FUNDAÇÃO SERRALVES – **Website da Fundação Serralves** [Em linha]. Porto: Serralves, em permanente actualização. [Consult. 05. Out.11]. Disponível em WWW: < URL:<http://www.serralves.pt/> >.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – **Website do Instituto Português da Qualidade** [Em linha]. Caparica: IPQ, em permanente actualização. [Consult. 05. Out.11]. Disponível em WWW: < URL:http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/ipq_mei.htm >.

MUSEU DO CHIADO – **website do Museu Nacional de Arte Contemporânea: Museu do Chiado** [Em linha]. Lisboa: MNAC, em permanente actualização. [Consult. 02. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL:<http://www.museudochiado-ipmuseus.pt/> >.

MUSEU COLECÇÃO BERARDO – **website do Museu Colecção Berardo :Arte Moderna e Contemporânea** [Em linha]. Lisboa: Museu Colecção Berardo, em permanente actualização. [Consult. 02. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL:<http://www.museuberardo.pt/> >.

MUSEU FUNDAÇÃO ORIENTE – **Website do Museu Fundação Oriente** [Em linha]. Lisboa: Museu do Oriente, em permanente actualização.[Consult.03. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.museudoorient.pt/209/o-museu.htm> >.

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA – **Website do Museu Nacional de Arte Antiga** [Em linha]. Lisboa: MNAA, em permanente actualização. [Consult. 03. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt/> >.

MUSEO REINA SOFIA – **Website do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia** [Em linha]. Madrid: Museu Reina Sofia, em permanente actualização. [Consult.05. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.museoreinasofia.es/visita/contacto.html> >.

MUSEU DE SÃO ROQUE – **Website do Museu de São Roque** [Em linha]. Lisboa: Museu de São Roque, em permanente actualização. [Consult. 05. Nov.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.museudesao Roque.com/Home.aspx> >.

POCIQ - **Portal do conhecimento para a Inovação e Qualidade do MSSS** [Em linha] Lisboa: POCIQ, em permanente actualização. [Consult. 09. Dez.11]. Disponível em WWW: < URL: <http://pociq.mtss.pt/PortalRegisto/> >.

Legislação

AVISO nº 1535/2010. **D.R. II Série.** 153 (2010-08-09). 42554 - 42555 (Procedimento concursal comum de recrutamento, para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, tendo em vista o preenchimento de um (1) posto de trabalho da categoria e carreira geral de Técnico Superior, do mapa de pessoal da Casa Pia de Lisboa, I.P. (área de Comunicação e Relações Públicas).

CONVENÇÃO PARA A SALVAGUARDA DO PATRIMÓNIO CULTURAL IMATERIAL. Paris: Comissão Nacional da UNESCO, 2003, artº2º.

DECRETO-LEI nº 50/2001. **D.R. I Série A.** 37 (2001-02-13) 815-823 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa).

DECRETO-LEI nº 397 A/2007. **D.R. I Série** (2007-12-31) 456-460 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa).

DECRETO-LEI nº 126/2011. **D.R. I Série A** 249 (2011-02-13) 5509-5515 (Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social).

DECRETO-LEI nº 77/2012. **D.R. I Série.** 61 (2012-03-26) 1453-1455 (Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa).

LEI nº 47/2004. **D.R. I Série A.** 195 (2004 -08-19). 5379- 5394 (Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses).

PORTARIA 1637 -A/2007. **D.R. I Série.** 251 (2007-12-31) 460-470 (Aprova os Estatutos da Casa Pia de Lisboa).

PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade. Comissão Técnica 7 – **Norma Portuguesa NP 405 - 1: informação e documentação: referências bibliográficas: documentos impressos.** Lisboa: IPQ, 1995.

_ **Norma Portuguesa NP 405 - 2:informação e documentação: referências bibliográficas:parte 2: materiais não livro.** Lisboa: IPQ, 1998.

_ **Norma Portuguesa NP 405 - 3:informação e documentação: referências bibliográficas:parte 3: documentos não publicados.** Lisboa: IPQ, 2000.

_ **Norma Portuguesa NP 405 -4:informação e documentação: referências bibliográficas:parte 4: documentos electrónicos.** Lisboa: IPQ, 2002.

Fontes materiais

Exposição permanente do Centro Cultural Casapiano (Lisboa, Portugal).

Material não publicado

AMARAL, Graça; GASPAR, Ana Maria – **Relatório sobre o trabalho desenvolvido no Arquivo Histórico da Casa Pia de Lisboa**. 2001. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

ARTICENTER - **Memória descritiva do projecto do Centro Cultural Casapiano**. 1992. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

CASA PIA DE LISBOA – **Base de dados de jornalistas**. 2011. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

___ **Base de dados MP3**. 2011. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal

___ **Despacho nº 9/2006**. 2006-09-12. [Despacho de criação do gabinete de comunicação, imagem e relações públicas]. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

___ **Livro de inventário da Biblioteca Central, Museu e Arquivo**. [S.d.]. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

___ **Mailing list institucional**. 2011. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

___ **MP3/ medir percursos em 3 gerações: Relatório final**. 2012. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

CENTRO CULTURAL CASAPIANO – **Livro de visitas**. [s.d.]. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

___ **Mailing list**. 2000. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

___ **Relatório de actividades**. 2000. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

___ **Relatório de actividades**. 2001. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

___ **Relatório de actividades**. 2002. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2003. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2004. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2005. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2006. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2007. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2008. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2009. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2010. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Relatório de actividades.** 2011. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

__ **Regulamento interno.** 2009. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

CISION - Análise à Comunicação Editorial da Casa Pia de Lisboa entre Fevereiro e Julho de 2010. 2010. Acessível na Casa Pia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

FERREIRA, António Aurélio da Costa - **Anuário da Casa Pia de Lisboa, ano económico 1816-1817.** 1817. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

MAGIOCHI, Francisco Simões - **Portarias da Administração: Portaria nº 28.** 1891. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

MAGIOCHI, Francisco Simões - **Portarias da Administração: Portaria nº 173.** 1894. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

MAGIOCHI, Francisco Simões - **Relatórios da Administração: 1891-1892**. 1892. Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

REDE PORTUGUESA DE MUSEUS – **Ofício nº544/IPM –RPM/2002. 2002-05-08**. [Relatório de avaliação da proposta de adesão à Rede Portuguesa de Museus] Acessível no Centro Cultural Casapiano, Lisboa, Portugal.

Material não livro

CASA PIA DE LISBOA – **Centro Cultural Casapiano em LGP** – [Registo vídeo]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2008. (DVD) (90 min).

Referências Bibliográficas

Documentos Impressos

AA.VV – **Criterios para la elaboración del plan museológico**. 2ª ed. [S.l.]: Secretaria General Técnica/ Ministério de Cultura, 2006. ISBN 84-8181-295-1.

ALMEIDA, Vítor - **A comunicação interna na empresa**. Lisboa: Práxis, 1999. ISBN 9789729501463. p. 67-87.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis – **Museología y museografía**. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999. ISBN 9788476282762.

ANDERSON, Gail – **Reiventing the Museum: historical and contemporary perspectives on the paradigma schift**. Walnut Creek, Calif: AltaMira Press, 2004. ISBN 9780759101708.p.135.

ARAÚJO, Luis Manuel [et al.] – **Casa Pia de Lisboa: 220 anos. Instruir, Educar e amparar**. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2000.

BEIRÃO, Inácio; *et al.* – **Manual de comunicação empresarial**. Lisboa: Plátano editora, 2008. ISBN 9789727706259. p. 94-101.

BILHIM, João Abreu de Faria – A cultura como variável organizacional. *In Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2005. ISBN 9789728726751.p. 185-211.

BOGDAN, Robert; BILKEN, Sari – **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto editora, 1994. ISBN 978-972-0-34112-9 p. 134.

BRETON, Philippe – **A utopia da comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992. ISBN 972-9295-37-9.p.54.

BRIGOLA, João Carlos – A crise simbólica do museu nas sociedades contemporâneas. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646 – 6705. Ano II, nº 2 (2008), p. 155-162.

CABRAL, Magaly – Museus e o património intangível: o património intangível como veículo para a acção educacional e cultural. *In XX Conferência Geral do ICOM sobre Museus e Património Intangível*, Seul. Coreia do Sul: ICOM, 2 a 8 de Outubro de 2004, p. 49-64.

CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís – **Gestão da comunicação**. 3ª ed. Lisboa: Quimera Editores, 2007. ISBN 978-972-589-146-9.

CAMACHO, Clara Frayão – Gestão de museus: modelos, desafios e mudanças. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646 – 6705. Ano II, nº 2 (2008), p. 149-153.

CARVALHO, Susana de – O papel das relações públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. *In 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação sobre comunicação e cidadania*, Braga. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho, 6 a 8 Set.2007. ISBN 978-989-95500-1-8. p. 202-212.

CASA PIA DE LISBOA – **Pina Manique: o político, o amigo de Lisboa. Comemorações do bicentenário da sua morte (1805-2005)**. [catálogo]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2005. ISBN 972-9171-45-9.

CÉSAR DA SILVA, Alfredo Augusto – **Real Casa Pia de Lisboa: Breve História da sua fundação, grandeza e desenvolvimento de 1780 até ao presente**. Lisboa: Tipografia Brito Nogueira, 1896.

COELHO, Maria Helena – **Casapiano: Uma questão de identidade**. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 1996. Tese de mestrado em Sociologia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

COLBERT, François; QUADRADO, Manuel – **Marketing de las artes y la cultura**. 2ªed. Barcelona: Editorial Ariel, 2010. ISBN 978-84-344-8291-3.

CURVELO, Rita – **Marketing das artes em directo**. Lisboa: Quimera editores, 2009. ISBN 978-972-589-194-0. p.7.

CUTLIP, Scott M; CENTER, Allen H; BROOM, Glen M. – **Manual de relaciones públicas eficaces**. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2006. ISBN 978-84-96426-97-9.

DEWEY, John – **Art as experience**. New York: Pedigree Book, 1980. ISBN 0399531971-9780399531972. p. 22.

FILIPE, Graça – Património e museologia, planeamento e gestão para o desenvolvimento. Conceitos e práticas em mudança no Ecomuseu Municipal do Seixal. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646 – 6705. Ano II, nº2 (2008), p. 200-211.

FIGUEIREDO, Cândido de – **Nôvo dicionário da língua portuguesa**. Lisboa: ed. Tavares Cardoso e Irmão, 1899. Vol. I, p. 458.

FOMBRUN, Charles J. – The reputational audit. In **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-633-5. Cap. 8.

FRANCO, Anísio – As séries régias do Mosteiro de Santa Maria de Belém e a origem das fontes da iconografia dos reis de Portugal. In **Mosteiro dos Jerónimos - Jerónimos 4 Séculos de Pintura** [catálogo]. Lisboa: Mosteiro dos Jerónimos, 1992, vol.II, p. 72.

FREIXO, Manuel João – **Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas**. 2ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2010. ISBN 9896590206, p.80.

GARCIA, Nuno Guina – **O museu entre a cultura e o mercado: Um equilíbrio instável**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2003. ISBN 972-98593-2-9.

GOMES, Duarte – Níveis de cultura e níveis de análise. In **Cultura organizacional: comunicação e identidade**. Coimbra: Quarteto, 2000. ISBN 972-8535-39-2. Cap. II.

GOMEZ, Gregório R; FLORES, Javier; JIMÉNEZ, Eduardo – **Metodologia de la investigación cualitativa**. Málaga: Ediciones Aljbe, 1996. ISBN 9788487767562.

GRUNING, James; HUNT, Todd – **Dirección de relaciones publicas**. Barcelona: ediciones Gestión 2000. ISBN 84-8088- 948-9. p. 337.

HÉRNANDEZ HÉRNANDEZ, Francisca – **Manual de Museología**. Madrid: Editorial Síntesis, S.A, 1998. ISBN 84-7738-224-7.

HERNÁNDEZ, Josef Ballar; TRESSERAS, Jordi Juani - **Gestión del Património Cultural**. 4ª ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2001. ISBN 9788434466432.

HOOPER-GREENHILL, Eilean – **Los museos y sus visitantes**. 2ª Ed. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 848427887.

ICOM – **Código deontológico para os museus**. Lisboa: Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2009.

— **Como gerir um museu: Manual prático**. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus, 2004. ISBN 92-9012-157-2. p. 175-192.

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip – **Estratégias y marketing de museos**. 2ª ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008. ISBN 978-84-344-6627-2.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. – **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994. ISBN 85-224-1116-6.

LAMEIRAS- CAMPAGNOLO, Maria O. – Analisar e comparar entidades museológicas e paramuseológicas. **Actas do VII Encontro Nacional Museologia e Autarquias – Experiências, perspectivas**. Seixal: Câmara Municipal do Seixal, 1998, p.97-112.

LAMPREIA, Martins J. – **A assessoria de imprensa nas relações públicas**. 2ª ed. Lisboa: Publicações Europa-América, 1999. ISBN 9789721033658. p. 83-87.

LEROUX-DHUYS, Jean François - **Arquitectura y programación**. In la museología – curso de museologia/ textos y testimonios. Madrid: ediciones Akal, 1993. p. 441.

LIMA, Maria Isabel Santos; NAVARRO, Pina – **Casa Pia de Lisboa: Centro Cultural Casapiano: Património cultural**. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2000.

LINDON, Denis [et al.] – **Mercator XXI**. 14º ed. Alfragide: D. Quixote, 2011. ISBN 978-972-20-2744-1.

LIPOVETSKY, Gilles – **A felicidade paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. 2ª ed. Lisboa: Edições 70, 2010. ISBN 9789724413549.p.7.

MENDES, José M. Amado – O papel educativo dos museus: evolução histórica e tendências actuais. **Estudos do património. Museus e educação**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009. ISBN 978-8074-81-2. p. 29-49.

MOTA, Ignácio H de La – **Diccionario de la comunicación**. Madrid: Paraninfo, 1988. ISBN 84283160749788428316071. Vol.I, p. 245.

OLIVEIRA, Miguel de – **História eclesiástica de Portugal**. 2ª ed. Lisboa: Edições Europa- América, 2001. ISBN 978-972-1-03845-5.

PATRÍCIO, Odete – A gestão de museus: uma abordagem a partir da Fundação Serralves. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646 – 6705. Ano II, nº 2 (2008), p. 212-227.

RICO, Juan Carlos – **Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracasso**. Madrid: Sílex ediciones S.A, 2002. ISBN: 84-7737-101-6.

RODRIGUES, Adriano Duarte – **Comunicação e cultura**. Lisboa: Editorial Presença, 1994. ISBN 978-972-23-1777-1.

SANTOS, Maria de Lurdes Lima dos [Coord.] – **Inquérito aos museus em Portugal** – Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, 2000. ISBN 972-776-041-4.

SERRA, Filipe Mascarenhas – **Práticas de gestão nos museus portugueses**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007. ISBN 978-972-54-0171-2.

__A gestão de recursos ou a arte de gerir a escassez. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646 – 6705. Ano II, nº 2 (2008), p.169-179.

SOUSA, Maria José; BAPTISTA, Cristina Sales – **Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha**. Lisboa: Pactor – edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

TAVARES, Adérito; PINTO, José dos Santos – **Pina Manique: Um homem entre duas épocas**. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 1990.

VALINHO, Patrícia - As novas tecnologias aplicadas à interpretação e divulgação do Património. **Museologia.pt**. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. ISSN 1646-6705. Ano III, nº3 (2009). p.147-153.

VILLAFANE, Justo – **Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas**. Lisboa: Sílabo, 1998. ISBN 972-618-192-5.

Em Linha

AMERICA MARKETING ASSOCIATION – **Definition of marketing** [Em linha]. Chicago: AMA, 2012, em permanente actualização. [Consult. 12. Jan. 2012].

Disponível em WWW: < URL:

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >.

BEAULAC, Mario; COLBERT, François; DUHAIME, Carol – **Le marketing en milieu museal: Une recherche exploratoire.** [Em linha]. Montréal: Chaires des Gestion des Arts, 1991. [Consult. 16.Out.2011]. Disponível em WWW: < URL: <http://neumann.hec.ca/artsmanagement/cahiers%20de%20recherche/GA91-01A.pdf>>. ISSN 0849-5148.

CASA PIA DE LISBOA – **Casa Pia de Lisboa: Situação actual e linhas de futuro.** [Em Linha]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2011, actual. Jul. 2012. [Consult. 08. Fev.2012]. Disponível em WWW: URL < <http://www.casapia.pt/LinkClick.aspx?fileticket=pAVgd3mEWRQ%3d&tabid=354&language=pt-PT>>.

__**Política da Qualidade.** [Em Linha]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2010, actual Jul. 2012. [Consult. 08. Dez.2011]. Disponível em WWW: URL < <http://www.casapia.pt/LinkClick.aspx?fileticket=if0w8Y4HF7k%3d&tabid=275&language=pt-PT>>.

CONDE, Idalina – Práticas culturais: Digressão pelo confronto Portugal-Europa. **Observatório das Actividades Culturais.** [Em linha]. Nº 4 (1998), p.4-7. [Consult. 21.Dez.2011]. Disponível em WWW:<URL: http://www.oac.pt/pdfs/OBS_4_Pr%C3%A1ticas%20Culturais_Digress%C3%A3o%20pelo%20Confronto%20Portugal_Europa.PDF>. ISSN 0873-8831.

CONVENÇÃO PARA A SALVAGUARDA DO PATRIMÓNIO IMATERIAL [Em linha]. Paris: UNESCO, 2003. [Consult.22.Jun.2011]. Disponível em [WWW.URL](http://www.unesco.pt/cgi-bin/cultura/docs/cul_doc.php?idd=16): < http://www.unesco.pt/cgi-bin/cultura/docs/cul_doc.php?idd=16>.

FABIANA, Rita; RAPOSO, Luís – Como cogumelos... A era do franchising chega aos museus. **Informação ICOM.PT** [Em linha]. Série II, nº 2 (Set-Nov 2008), p.8-11. [Consult. 22 Dez. 2011]. Disponível na internet: WWW:<URL: http://www.icom-portugal.org/multimedia/info%20II-2_set-nov08.pdf>.

FERNANDES, Ana Mercedes Stoffel – Gestão museológica e sistemas da qualidade. **Cadernos de Sociomuseologia. Centro de Estudos de Sociomuseologia.** [Em linha]. Nº 28 (2007), p.135-148. [Consult.21.Dez.2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/518>>. ISSN 1646-3714.

FUNDAÇÃO SERRALVES - **Relatório e Contas 2010.**[Em linha]. Porto: Fundação Serralves, 2010, em permanente actualização. [Consult. 20 Jan. 2011]. Disponível em WWW:URL: < http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2010/>.

GILMORE, Audrey; RENTSCHALER, Ruth - Changes in museums management. A custodial of marketing management. **The journal of management Development** [Em linha]. vol. 21, 9/19 (2002), p. 745-760. [Consult. 24. Abr. 2012]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880509&> >. ISSN 0309-0566.

GOULDING, Christina - The museum environment and the visitor experience. **European Journal of Marketing**. [Em linha]. vol. 34, nº3/4 (2000), p.261-276. [Consult. 23. Abr.2012]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853654&show=pdf>>. ISSN 0309-0566.

INSTITUTO DOS MUSEUS E DA CONSERVAÇÃO – **Plano de Conservação preventiva: Bases orientadoras, normas e procedimentos**. [Em linha]. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação, 2007, em permanente actualização. [Consult. 5.Maio.2012]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/publicacoes/edicoes_online/pub_online_museologia/ContentDetail.aspx>. ISBN 978-972-776-322-1.

____ **Relatório de actividades**. [em linha]. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação, 2010, em permanente actualização. [Consult. 11.Jan.2012]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/IMC/Relatorios/Relatorio_Actividades_IMC_2010.pdf>.

JIMÉNEZ, António Leal; GERVILLA, Maria José – **Manual de Marketing y comunicación cultural**. [Em linha]. Cádiz: Universidade de Cádiz, 2011.[Consult. 12. Dez. 2011]. Disponível em WWW: <URL: http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf >. ISSN: 386-2011.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. - Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**. [Em linha]. Vol. 33, nº 1 (Jan/1969), p.10-15. [Consult. 21.Out.2011]. Disponível em WWW:< URL: <http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Broadening%20the%20marketing%20concept.pdf> >. ISSN 123 09673.

MINISTÉRIO DA CULTURA - **Orçamento de Estado 2010**. [Em linha]. Lisboa: Ministério da Cultura, 2010, em permanente actualização. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.parlamento.pt/sites/COM/XILEG/5COF/OE2010/Paginas/OE2010.aspx>>.

ORNELAS, Marta - Identidade visual: a importância da personalidade na promoção do museu. **Informação ICOM.PT**. [Em linha]. Série III, nº 6 (Set-Nov 2009), p. 2-15. [Consult. 22. Dez. 2011]. Disponível em WWW:<URL: http://www.icom-portugal.org/multimedia/info%20II-6_set-nov09.pdf>.

ROWLEY, Jennifer Measuring total customer experience in museums. **International Journal of contemporary hospitality management**. [Em Linha]. Vol. 11, nº 6 (Nov.1999),p.303-308.[Consult.22.Dez.2011].Disponível em WWW:<URL:<http://journals.ohiolink.edu/ejc/search.cgi?q=authorExact:%22Rowley%2C%20Jennifer%22&sort=journal&category.facet=Engineering>>. ISSN 0959 – 6119.

SOUSA, Jorge Pedro – Planeamento da comunicação na perspectiva das relações públicas. **Universidade Fernando Pessoa**. [Em linha]. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2003. p.1-228. [Consult. 19.Fev.2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>>. ISSN 1646-3137.

THE ART NEWSPAPER - Exhibition and museum attendance figures 2010. **The art newspaper**. [Em linha]. Nº 223 (Abril/2011), p.23-30. [Consult. 20. Out.2011]. Disponível na internet em: WWW: < URL: <http://www.theartnewspaper.com/attfig/attfig10.pdf>>.

THYNE, Maree - The importance of values research for nonprofit organizations: The motivation based values of museums visitors. **International journal of nonprofit and voluntary sector marketing**. [Em linha]. Vol.6 nº 2 (2001), p. 116-130.[Consult. 24.Abr.2012]. Disponível em WWW:< URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.140/abstract>>. ISSN 1479-103X.

TURISMO DE PORTUGAL - 50º mais visitado do Mundo. **Visit Lisboa**. [Em linha]. Lisboa: Turismo de Lisboa, 2011, em permanente actualização. [Consult.15.Jan.2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.visitlisboa.com/Conteudos/Not/2011/06/Museu-Berardo---50-%C2%BA-mais-visitado-do-mundo.aspx>>.

VICTOR, Isabel – Os museus e a qualidade. **Cadernos de Sociomuseologia. Centro de Estudos de Sociomuseologia**. [Em linha]. Nº 23 (2005), p.163-220. [Consult. 22 Dez.2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/403>>. ISSN 1646-3714.

Bibliografia adicional

ALVES, Carlos – **Comportamento Organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 9789725922132.

BOURGEON-RENAULT, Dominique – **Marketing de l'art et de la Culture**. Paris: Dunod, 2009. ISBN 978210050582.

BROCHAND, Benard [et.al] – **Publicitor**. Lisboa: D. Quixote, 2010. ISBN 9789722043298

FISKE, John - **Introdução ao Estudo da Comunicação**. 8.^a ed. Porto: Edições Asa, 2004. ISBN 972-41-1133-4

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter – **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel Património Histórico, 1998. ISBN 9788434482920.

MOORE, Kevin – **La Gestión del Museo**. Gijón: Ediciones Trea, 1998. ISBN 9788489427945.

KOTLER, Philip – **Marketing para o século XXI**. Lisboa: Editorial Presença, 2008. ISBN 9789722325851.

RAFFIN, Anne - A programação museológica: Momentos e casos paradigmáticos. *In Seminário Internacional sobre Programação Museológica*, Setúbal. Portugal, 14 a 16 Maio, 2001.

RICO, Juan Carlos - **Manual práctico de museologia, museografia y técnicas expositivas**. Madrid: Sílex ediciones, 2006. ISBN 8477371687.

VILLAFANE, Justo – **Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas**. Lisboa: Sílabo, 1998. ISBN 972-618-192-5.

Lista de Figuras

FIGURA 1: Perspectiva da Biblioteca Central, Museu e Arquivo

FIGURA 2: Perspectiva do exterior e interior do edifício do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 3: Etapas de elaboração de uma estratégia de comunicação

FIGURA 4: Fases do planeamento de comunicação segundo António Leal Jiménez e Maria José Gervilla

FIGURA 5: Processo de planificação estratégica de relações públicas

FIGURA 6: Localização do Centro Cultural Casapiano – Foto aérea

FIGURA 7: Planta de implantação do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 8: Organograma do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 9: Perspectiva do núcleo dedicado ao Antigo Regime – Período do Castelo de S. Jorge

FIGURA 10: : Perspectiva do núcleo dedicado ao Período do Convento do Desterro

FIGURA 11: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia no Liberalismo Monárquico

FIGURA 12: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia na I República

FIGURA 13: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia no Estado Novo

FIGURA 14: Perspectiva do núcleo dedicado ao curso de sargentos da infantaria

FIGURA 15: Perspectiva da sala dos reis

FIGURA 16: Plantas do edifício: Piso 0

FIGURA 17: Plantas do edifício: Piso 1

FIGURA 18: Plantas do edifício: Piso 2

FIGURA 19: Plantas do edifício: Piso -1

FIGURA 20: Plantas do edifício: Piso -2

FIGURA 21: Plantas do edifício: Alçado posterior

FIGURA 22: Plantas do edifício: Alçado lateral

FIGURA 23: Plantas do edifício: Alçado interior

FIGURA 24: Perspectiva da Entrada do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 25: Perspectiva da entrada do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 26: Perspectiva da Biblioteca César da Silva e Arquivo Histórico

FIGURA 27: Perspectiva da zona de exposições temporárias

FIGURA 28: Perspectiva da sala pedagógica

FIGURA 29: Perspectiva do pátio exterior

FIGURA 30: Perspectiva da sala de reuniões

FIGURA 31: Perspectiva do auditório Rainha Santa Isabel

FIGURA 32: Logótipo do Centro Cultural Casapiano

FIGURA 33: Nova identidade visual da Casapia de Lisboa

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1: Distribuição dos inquiridos por faixas etárias

GRÁFICO 2: Distribuição dos inquiridos por sexo

GRÁFICO 3: Habilitações académicas actuais

GRÁFICO 4: Situação no emprego dos alunos saídos da CPL

GRÁFICO 5: Área profissional dos alunos, independentemente da sua situação no emprego (%)

GRÁFICO 6: Registo de visitantes de 2010

GRÁFICO 7: Registo de visitantes de 2011

GRÁFICO 8: Estatísticas de visualização do blog do Centro Cultural Casapiano

Lista de Anexos

ANEXO 1: Síntese Histórica

ANEXO 2: Cronologia de acontecimentos

ANEXO 3: Entrevista a Teresa Coelho, coordenadora do Curso de Turismo

ANEXO 4: Entrevista a João Louro, director do Centro Cultural Casapiano e
Coordenador do Gabinete de Comunicação

ANEXO 5: Entrevista a Jorge Frias, coordenador do curso de Apoio Psicossocial

ANEXO 6: Entrevista a felicidade Costa, coordenadora do curso de acção educativa

ANEXO 7: Entrevista a Rita Gomes, coordenadora do curso de Animador sociocultural

ANEXO 8: Entrevista a Carla Correia, coordenadora dos cursos de Produção Artística e
Comunicação Audiovisual

ANEXO 9: Entrevista a Eunice Baptista, publicitária da agência de Comunicação
Backstage

ANEXO 10: Colaboradores do Centro Cultural Casapiano: Categoria profissional e
respectivas funções

ANEXO 11: Cronologia das principais exposições temporárias (2000-2011)

ANEXO 12: Publicações do Centro Cultural Casapiano

ANEXO 13: Equipa do projecto de reformulação da exposição permanente

ANEXO 14: Equipa do projecto de arquitectura

ANEXO 15: Áreas do Centro Cultural Casapiano

ANEXO 16: Proposta de percurso de visitas orientadas

ANEXO 17: Ficha SIPOC do processo de comunicação interna, externa e gestão de imagem

ANEXO 18: Oferta formativa 2012/2013 da Casa Pia de Lisboa

ANEXO 19: Grelha de análise de conteúdos do livro de visitas

ANEXO 20: Proposta de estrutura do blog do Centro Cultural Casapiano

ANEXO 21: Grelha de análise de conteúdos das entrevistas

ANEXO 22: Instrução de trabalho: Plano periódico de limpeza

ANEXO 23: Tabela de riscos

ANEXO 24: Proposta de plano de manutenção periódica

ANEXO 25: Instrução de trabalho: ficha de avaliação de exposições

ANEXO 26: Instrução de trabalho: Ficha de avaliação de espaços e serviços

ANEXO 27: Proposta de direct mail

ANEXO 28: Proposta de template de email

ANEXO 29: Instrução de trabalho: Ficha de actividades

ANEXO 30: Instrução de trabalho: ficha de interesses da comunidade

ANEXO 31: Instrução de trabalho: Ficha de acção de comunicação

ANEXO 32: Instrução de trabalho: Relatório de actividades

ANEXO 33: Ficha de tarefas por curso

ANEXO 34: Síntese de afectação de recursos envolvidos

ANEXO 35: Objectivos de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano

ANEXO 36: Ficha de acção de comunicação: Definição

ANEXO 37: Ficha de acção de comunicação: Acervo e colecções

ANEXO 38: Ficha de acção de comunicação: Edifício

ANEXO 39: Ficha de acção de comunicação: Exposição e interpretação

ANEXO 40: Ficha de acção de comunicação: Difusão e comunicação

ANEXO 41: Ficha de acção de comunicação: Marketing

ANEXO 42: Ficha de acção de comunicação: Relações Públicas

ANEXO 43: Ficha de acção de comunicação: Publicidade e internet

ANEXO 44: Cronograma previsional

FIGURAS

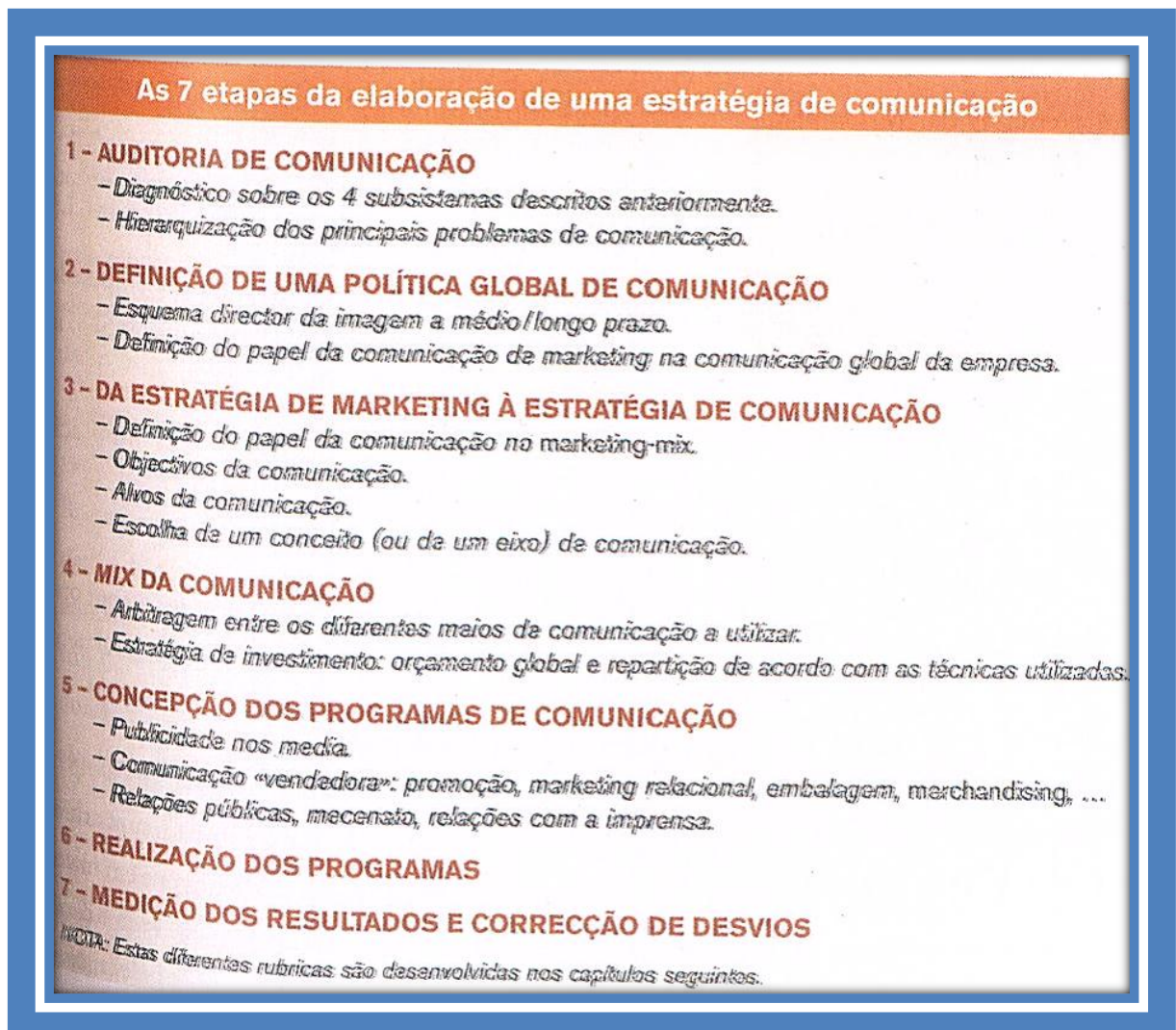
Figura 1: Perspectiva da Biblioteca Central, Museu e Arquivo



Figura 2: Perspectiva do exterior e interior do edifício do Centro Cultural Casapiano



Figura 3 – Etapas de elaboração de uma estratégia de comunicação



Fonte: Lindon *et al.*

Figura 4 – Fases do planeamento de comunicação segundo António Leal Jiménez e Maria José Gervilla

ANTECEDENTES
ANÁLISIS
OBJETIVOS
DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO
MENSAJE A TRANSMITIR
ESTRATEGIA
ACCIONES
CALENDARIO
PRESUPUESTO
CONTROL Y SEGUIMIENTO

.Fonte: António Leal Jiménez e Maria José Gervilla

Figura 5 - Processo de planificação estratégica de relações públicas

Recuadro 12.2. El proceso de planificación estratégica de las Relaciones Públicas	
Proceso de cuatro pasos	Pasos de la planificación estratégica y esquema del programa
A. Definición del problema (capítulo 10)	1. El problema, preocupación u oportunidad. "¿Qué está pasando ahora?"
	2. Análisis de la situación (interna y externa). "¿Qué fuerzas positivas o negativas están operando?" "¿Quién está implicado y/o afectado?"
B. Planificar y programar (capítulo 11)	3. Metas del programa. "¿Cuál es la situación deseada?"
	4. Públicos objetivo. "¿A quiénes –interna y externamente– debe dirigirse, alcanzar y afectar el programa?"
	5. Objetivos. "¿Qué debe lograrse con cada público, para conseguir la meta del programa?"
C. Empezar acciones y comunicar (capítulo 12)	6. Estrategias de acción. "¿Qué acciones se deben iniciar para lograr los resultados indicados en los objetivos?"
	7. Estrategias de comunicación. "¿Qué contenidos de mensaje deben ser comunicados para lograr los resultados indicados en los objetivos?"
	8. Planes de implantación del programa. "¿Quién será el responsable de la implantación de la acción y de las tácticas de comunicación?" "¿Cuál será la secuencia de los acontecimientos y la programación temporal?" "¿Cuánto costará el programa?"
D. Evaluación del programa (capítulo 13)	9. Planes de evaluación. "¿Cómo serán cuantificados los resultados especificados en la meta y objetivos del programa?"
	10. Feedback y ajuste del programa. "¿Cómo serán informados los directores del programa sobre los resultados de la evaluación y cómo se utilizarán para realizar cambios en el mismo?"

FONTE: Cutlip, Center e Broom

Figura 6 - Localização do Centro Cultural Casapiano: Foto aérea



Figura 7 – Planta de Implantação do CCC

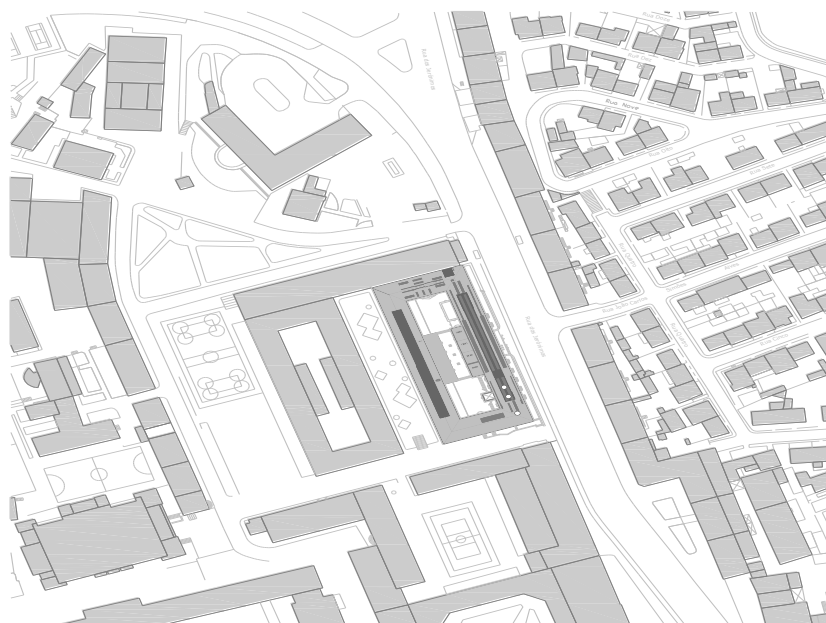


Figura 8: Organograma da Casa Pia de Lisboa

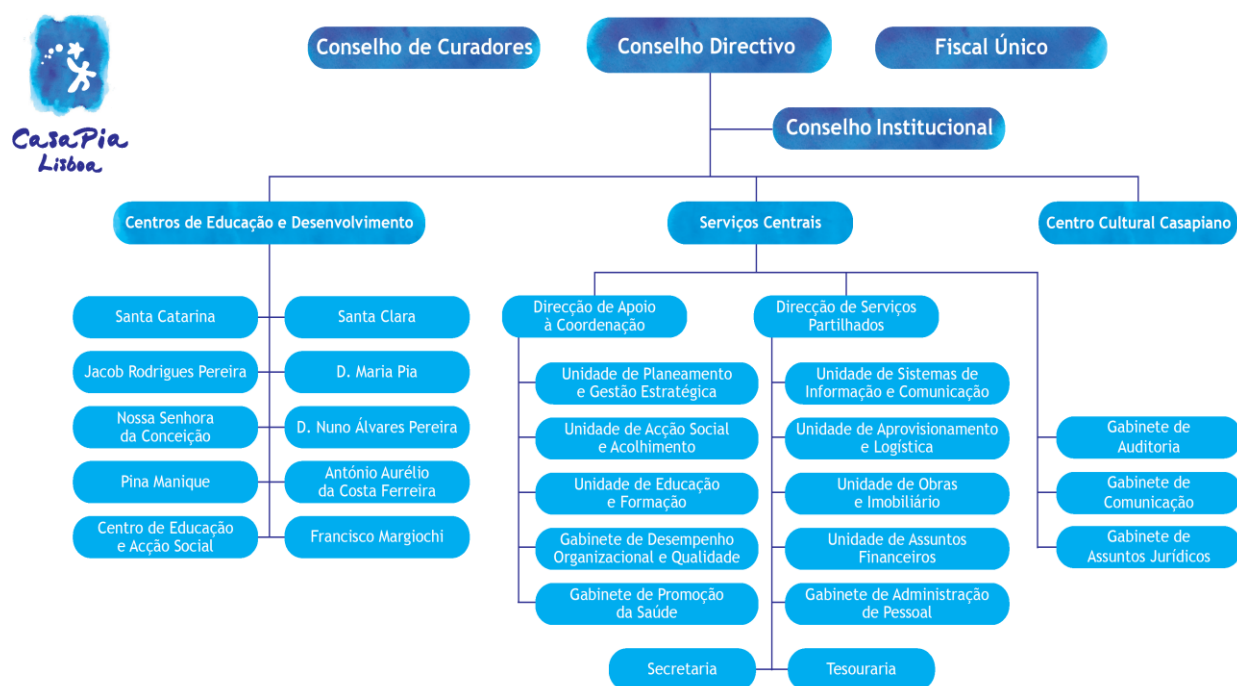




Figura 9 : Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia de Lisboa no Antigo Regimes: Castelo de S. Jorge



Figura. 10: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia no Antigo Regime: Período do Convento do Desterro



Figura 11: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia no Liberalismo Monárquico



Figura 12: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia na I República



Figura13: Perspectiva do núcleo dedicado à Casa Pia de Lisboa no Estado Novo



Figura 14: Perspectiva do núcleo dedicado ao curso de sargentos da infantaria

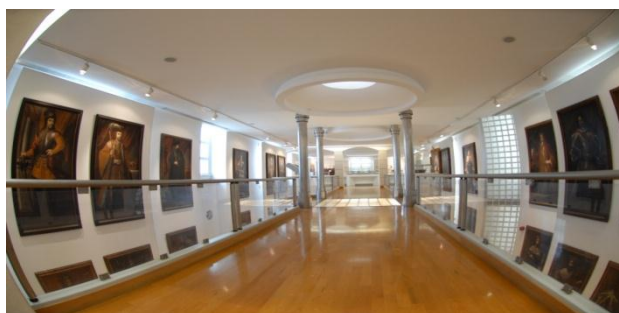
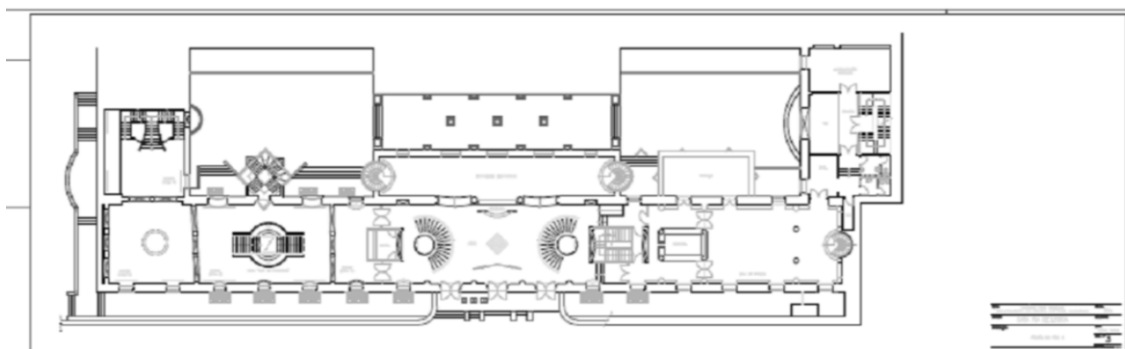


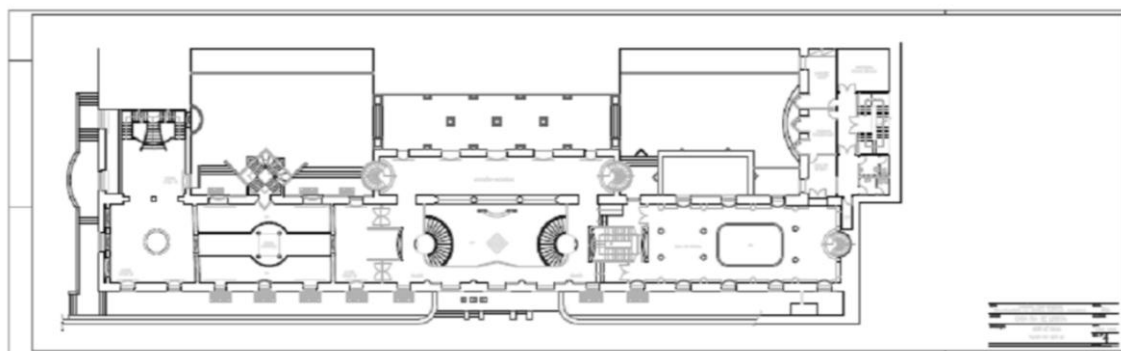
Figura 15: Perspectiva da sala dos reis

Figura 16: Plantas do edifício- Piso 0



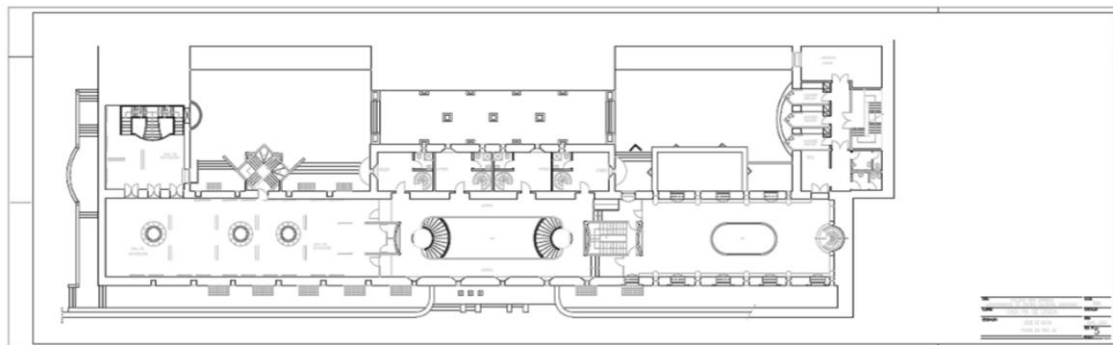
No piso 0 encontramos um átrio de entrada com recepção e zona de informações. Por trás encontra-se um espaço de exposições temporárias que se prolonga para o piso superior através de duas escadas de caracol. À esquerda existe a zona com quatro salas consagradas à exposição permanente. Na última sala encontra-se uma escadaria de acesso aos outros pisos superiores que, também, fazem parte da exposição permanente. À direita do átrio encontra-se a biblioteca (e escada própria interna) dividida em recepção e zona de ficheiros e sala de leitura de onde se acede a um terraço. Ao fundo existe um *hall* que dá acesso às instalações sanitárias e sala de depósito da Biblioteca.

Figura 17: Plantas do edifício- Piso 1



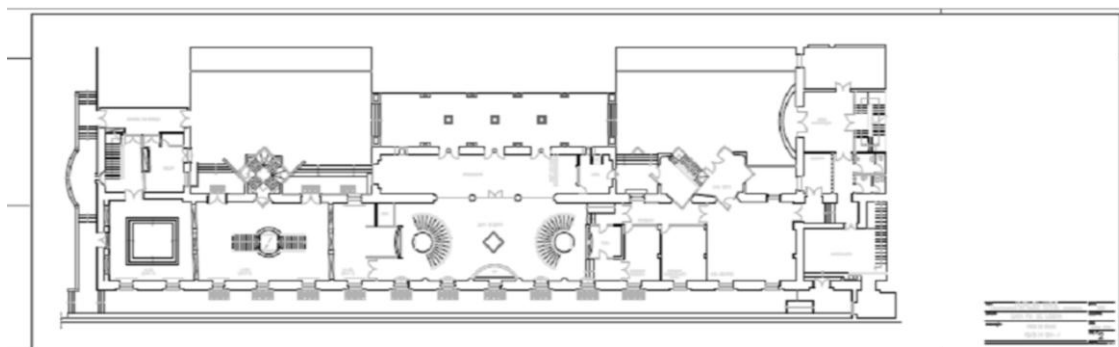
O piso 1 repete a organização espacial do piso de entrada. O espaço expositivo, à esquerda da uma galeria central, contempla três salas e um passadiço a ligar a primeira sala à seguinte (da esquerda para a direita) e que permite ao visitante a visualização da Sala dos Reis. A biblioteca e arquivo histórico continuam à direita da galeria.

Figura 18: Plantas do edifício- Piso 2



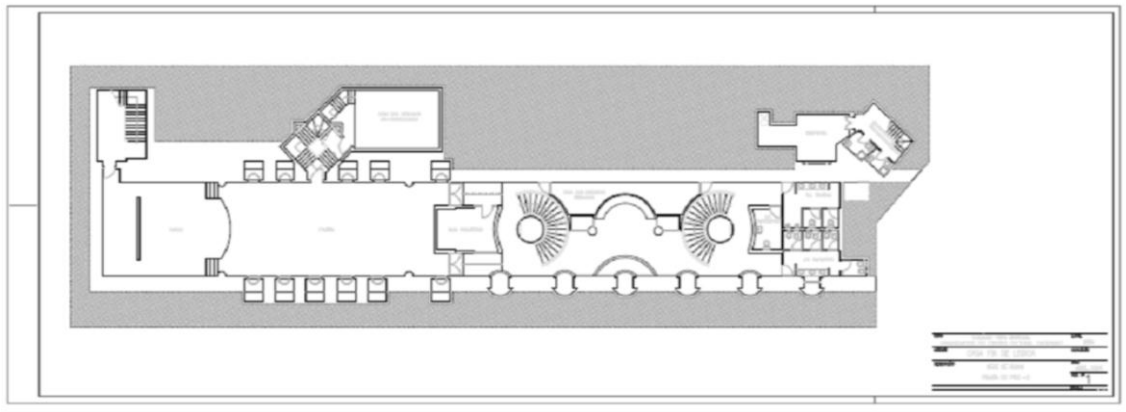
O piso 2 contempla 4 ateliers tendo cada um uma *mezzanine* e instalações sanitárias. À esquerda, a zona expositiva tem duas salas e, à direita, a zona de reservados da Biblioteca. Ao fundo, um hall que acede às instalações sanitárias e três gabinetes. Finalmente, um depósito da Biblioteca.

Figura 19: Plantas do edifício- Piso -1



Descendo ao piso -1, chegamos a uma ampla zona de estar, onde se encontra o bar ligado a um pátio com esplanada. À esquerda da zona de estar encontramos a sala pedagógica, com duas salas. À direita da zona de estar, encontra-se a sala de PBX seguindo-se um corredor que dá acesso a uma zona administrativa e de gabinetes bem como uma sala de reuniões. Finalmente, encontramos as instalações sanitárias, um espaço que funciona actualmente como reserva, uma zona de arrumos e um depósito do Arquivo Histórico.

Figura 20: Plantas do edifício- Piso -2



No piso -2, encontramos o auditório, onde existe uma plateia, com 115 lugares, para além de um palco e régie. As instalações sanitárias, também para deficientes, encontram-se à direita de um átrio central.

Figura 16: Plantas do edifício- Alçado Posterior



Figura 16: Plantas do edifício- alçado lateral

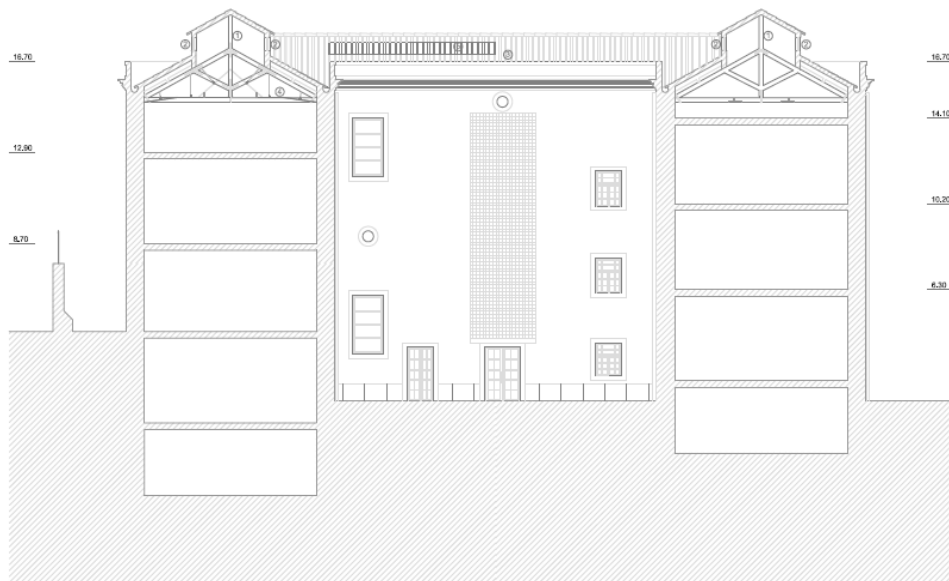


Figura 16: Plantas do edifício- Alçado interior

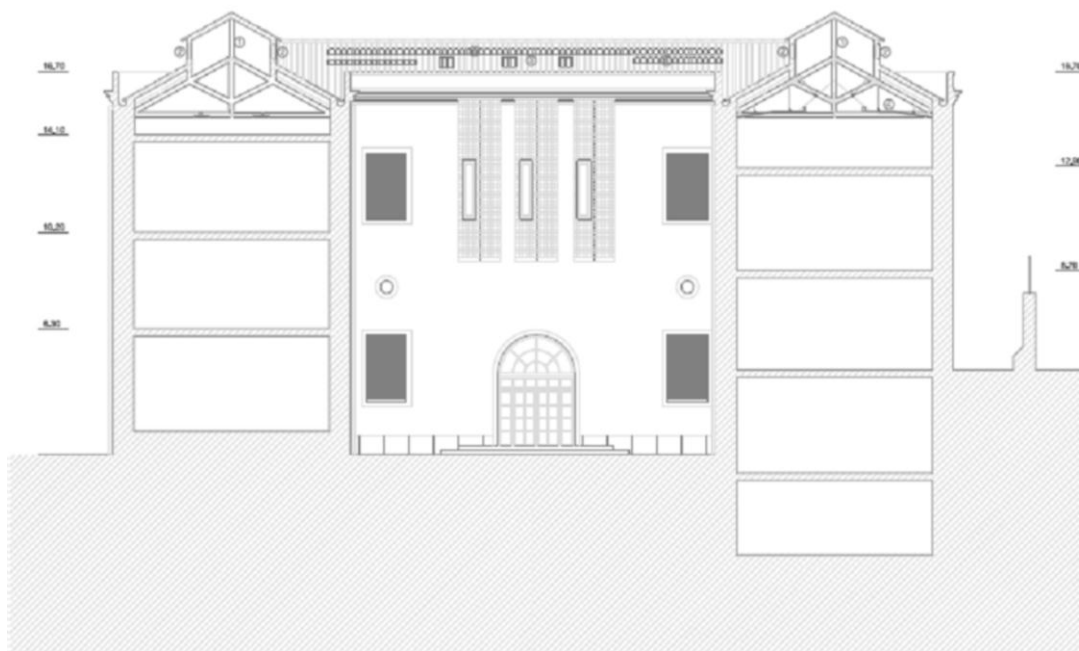




Figura 24: Perspectiva da Entrada do Centro Cultural Casapiano



Figura 25: Perspectiva da Recepção do Centro Cultural Casapiano



Figura 26: Perspectiva da Biblioteca e Arquivo Histórico



Figura 27: Perspectiva da zona de exposições temporárias



Figura 28: Perspectiva da Sala pedagógica



Figura 29: Pátio exterior



Figura 30: Perspectiva da Sala de reuniões



Figura 31: Perspectiva do Auditório Rainha Santa Isabel



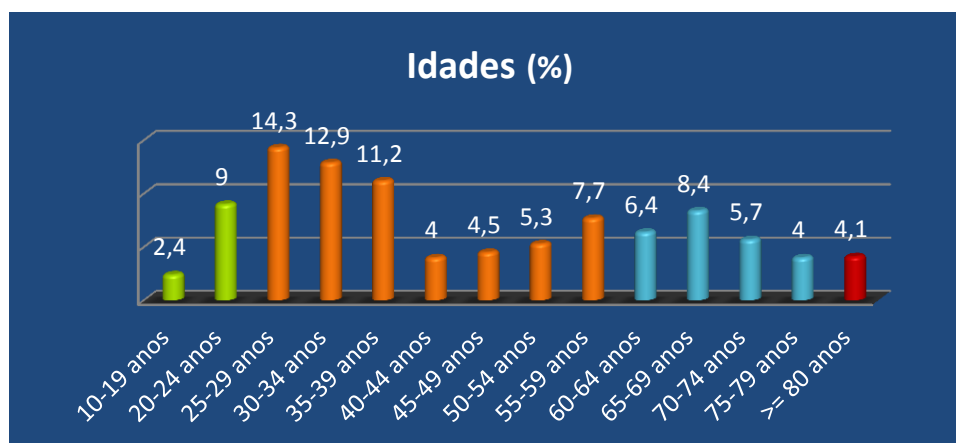
Figura 32: Logótipo do Centro Cultural Casapiano



Figura 33: Nova identidade Visual da Casa Pia de Lisboa

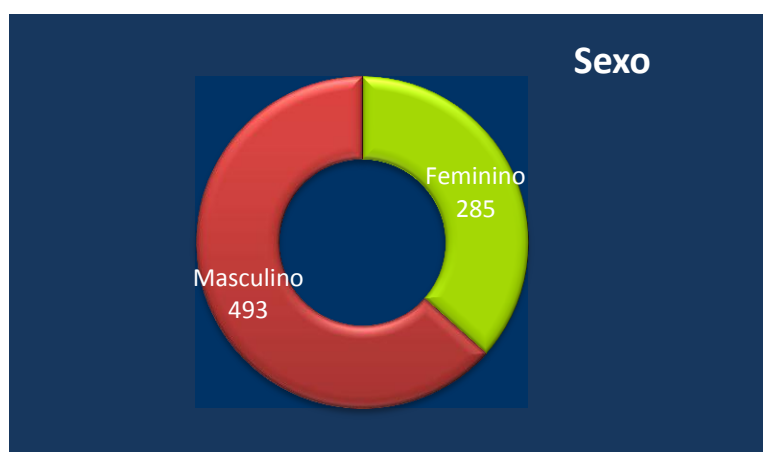
GRÁFICOS

Gráfico nº 1: Distribuição dos inquiridos por faixas etárias



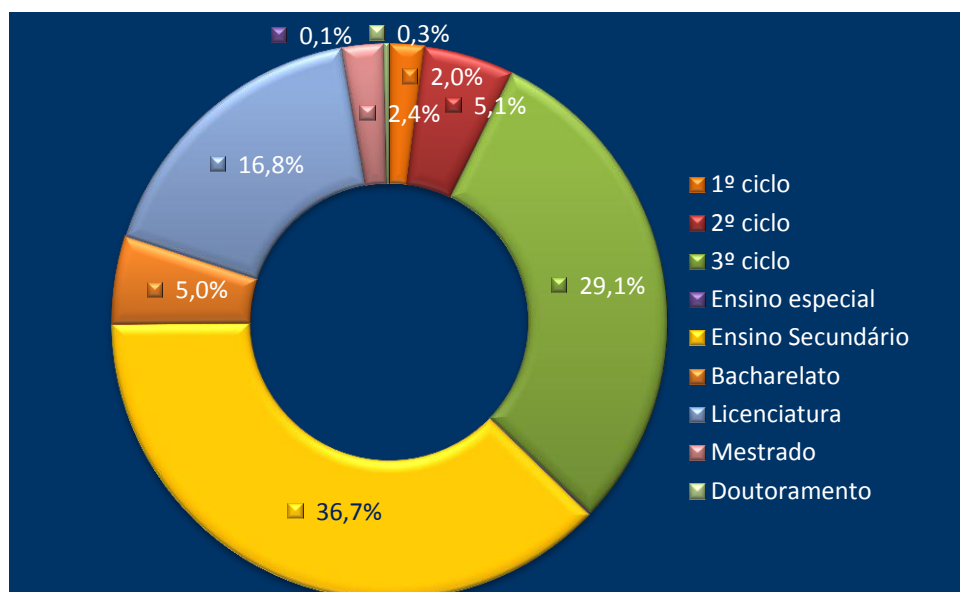
Fonte: Estudo MP3- Medir Percursos/3 Gerações

Gráfico nº 2: Distribuição dos inquiridos por sexo



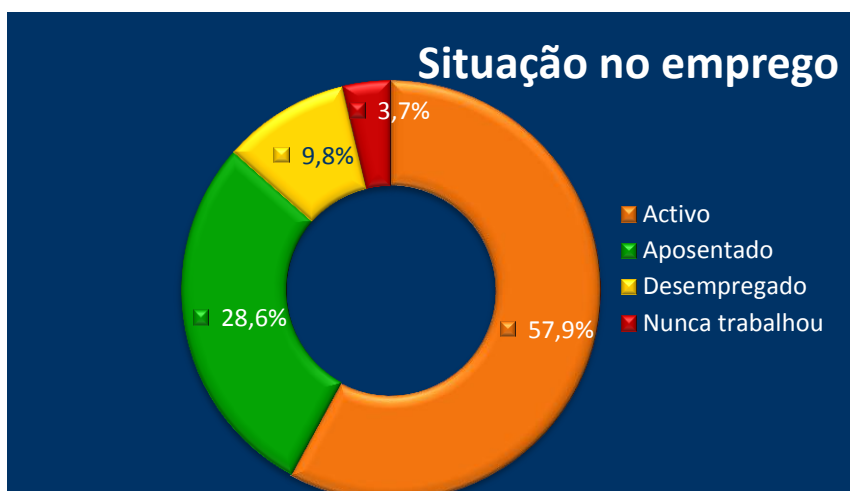
Fonte: Estudo MP3- Medir Percursos/3 Gerações

Gráfico n° 3 – Habilitações académicas actuais



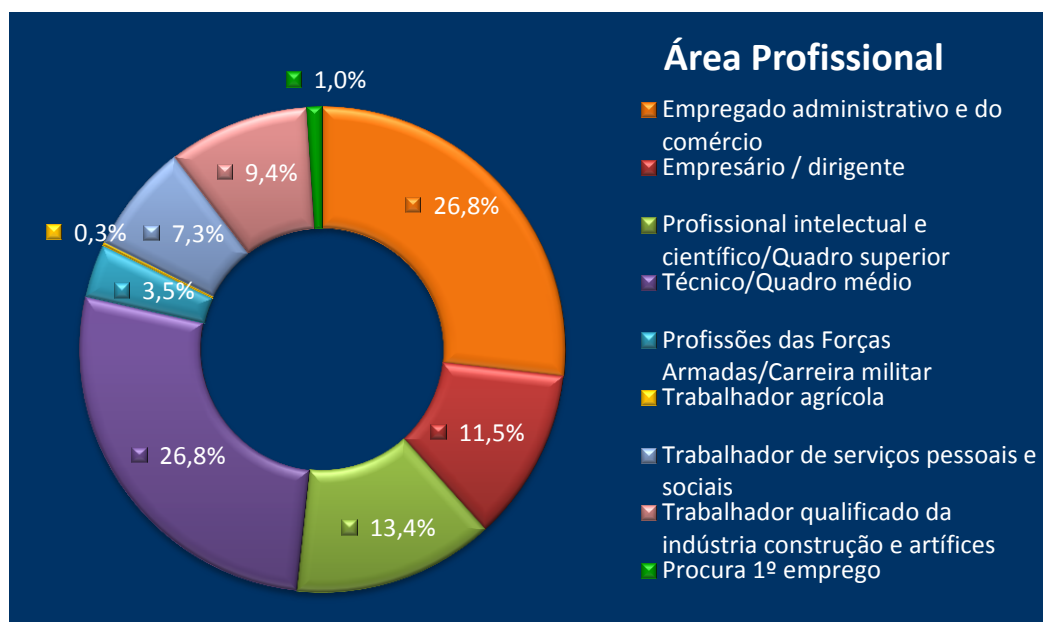
Fonte: Estudo MP3- Medir Percursos/3 Gerações

Gráfico n° 4 – Situação no emprego dos alunos saídos da CPL



Fonte: Estudo MP3- Medir Percursos/3 Gerações

Gráfico nº 5 – Área profissional dos alunos, independentemente da sua situação no emprego (%)



Fonte: Estudo MP3- Medir Percursos/3 Gerações

Gráfico nº 6: Registo de visitantes de 2010

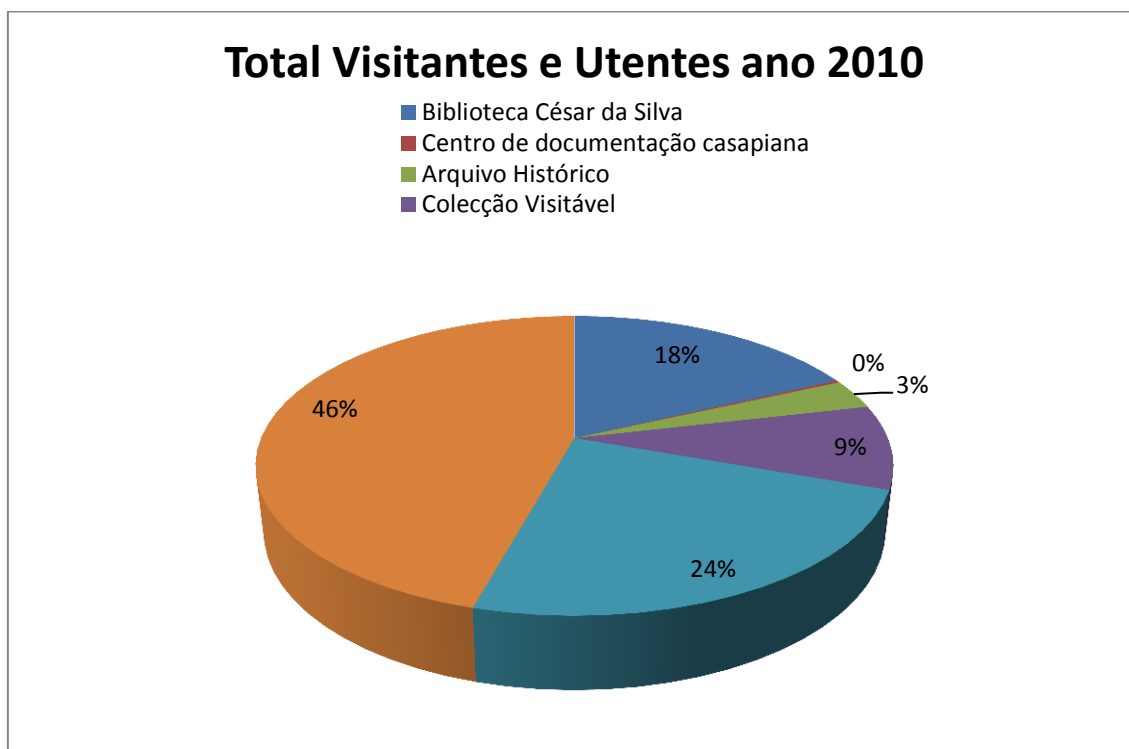


Gráfico nº 7: Registo de visitantes 2011

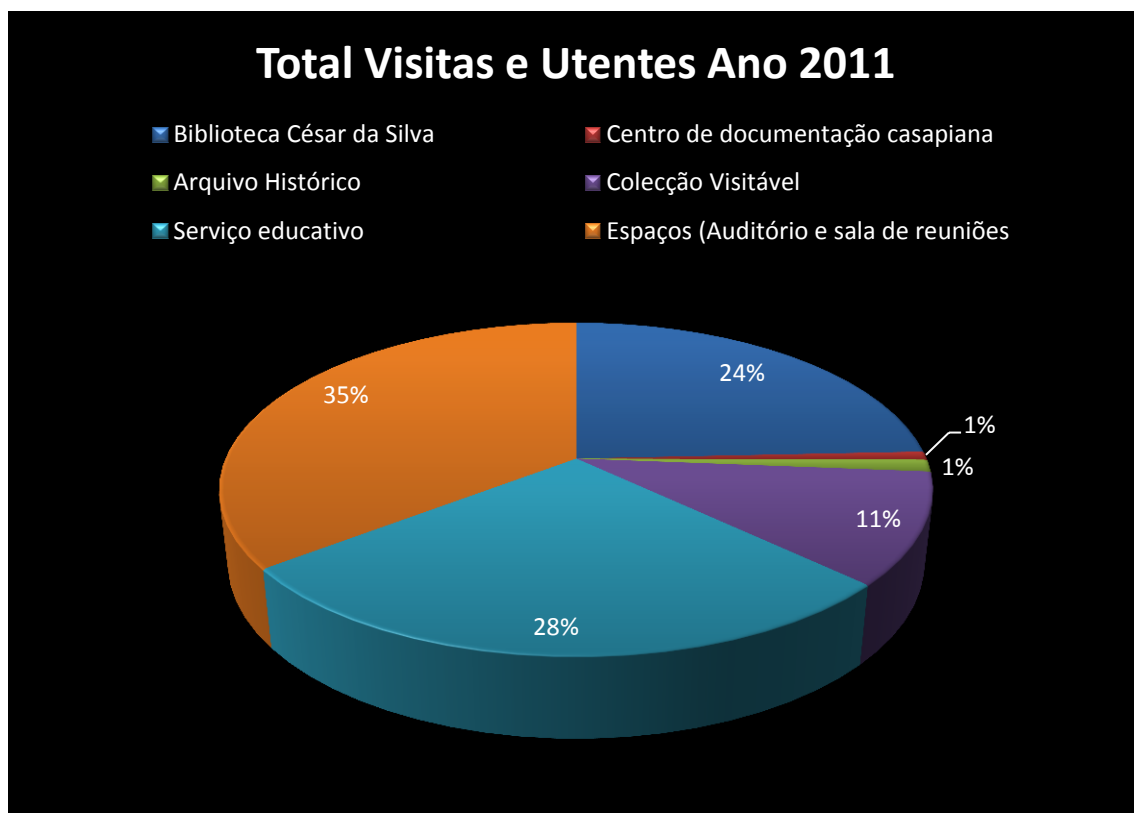
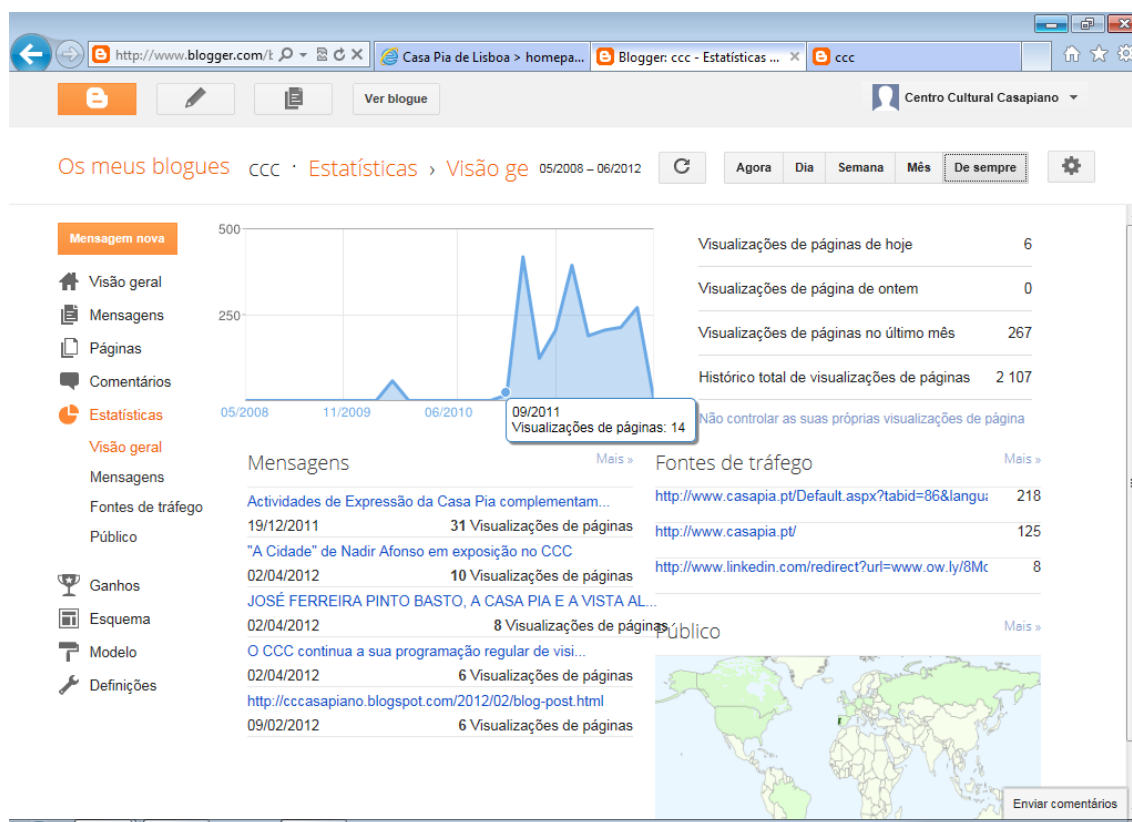


Gráfico nº 8: Estatísticas de visualização do blog do Centro Cultural Casapiano



ANEXOS

ANEXO 1 – Síntese Histórica

Depois do afastamento do Marquês de Pombal, no começo do reinado de D. Maria I, Diogo Inácio de Pina Manique foi nomeado Intendente - Geral da Polícia. *“Formado nos parâmetros da pedagogia oratoriana, Pina Manique acreditava nas virtualidades da instrução como forma de libertação do Homem”*. (CASA PIA DE LISBOA, 2005, p.31).

Deste modo, tinha uma concepção preventiva da acção da polícia: mais do que reprimir, esta deveria evitar o crime. Neste sentido, importava retirar as crianças da rua, criando recolhimentos e obras de assistência que albergassem os mais pobres e carenciados onde, simultaneamente, lhes fosse proporcionada educação.

Facto curioso se pensarmos que Pina Manique foi uma das personalidades mais controversas do século XVIII português, mas que, como refere Teófilo Braga *“o homem impassível, que exerceu o mais tenebroso e discricionário poder policial (...) é justamente o que converte a caridade incerta e causal em um sistema de assistência pública”*.¹²¹

A fundação da Casa Pia insere-se no filantropismo iluminista característico do séc. XVIII europeu e no contexto dos problemas sociais decorrentes do terramoto de 1755 que devastou a cidade de Lisboa, *“uma grande metrópole de 150 mil habitantes, suja, infestada de marginais, perigosa, especialmente à noite, provinciana quando comparada com as grandes cidades europeias”*. (Ibid. 2005, p.23). Instalada no Castelo de S. Jorge recebe além de crianças, numa primeira fase, treze indigentes a que mais tarde também se juntariam prostitutas, transformando-se no primeiro estabelecimento de educação popular do País¹²².

Pina Manique rodeia-se de colaboradores prestigiados como José Anastácio da Cunha, poeta e matemático, antigo professor da Universidade de Coimbra, a quem nomeia regente de estudos e encarrega de elaborar o plano curricular e o regulamento interno da Casa Pia. No Castelo de S. Jorge foram aplicados os mais modernos métodos pedagógicos e, treze anos após a sua fundação, a Casa Pia de Lisboa era já uma

¹²¹ In. BRAGA, Teófilo, *A Real Casa Pia de Lisboa*. apud CASA PIA DE LISBOA – **Pina Manique: o político, o amigo de Lisboa. Comemorações do bicentenário da sua morte (1805-2005)**. [catálogo]. Lisboa: Casa Pia de Lisboa, 2005. ISBN 972-9171-45-9.

¹²² In. CÉSAR DA SILVA, Alfredo Augusto – **Real Casa Pia de Lisboa: Breve História da sua fundação, grandeza e desenvolvimento de 1780 até ao presente**. Lisboa: Tipografia Brito Nogueira, 1896, p.30.

Instituição de solidariedade social com mais de 1000 alunos (TAVARES; PINTO, 1990).

O plano de estudos para os alunos do Colégio de S. Lucas, um dos colégios da Instituição destinado aos alunos mais velhos, incluía Francês, Inglês, Matemática Pura, Mecânica e Óptica, Astronomia, Geometria, História Natural e Física Experimental. Mais tarde, seriam criados cursos práticos profissionais e introduzido o estudo de novas matérias, designadamente, Anatomia, Desenho do Nu e, pela primeira vez em Portugal, a Língua Alemã. Os alunos que revelavam aptidões especiais prosseguiam os estudos científicos e artísticos em Coimbra, em Edimburgo e Copenhaga ou em Roma onde foi fundado por Pina Manique o Colégio Português de Belas-Artes para o estudo da pintura, arquitectura, escultura e gravura¹²³.

Pina Manique morre em 1805 e, dois anos mais tarde, com a ocupação de Lisboa pelos exércitos napoleónicos, o Castelo de S. Jorge é ocupado pelas tropas de Junot e as crianças são desalojadas e consequentemente distribuídas por asilos, paróquias e conventos. Contudo, em 1811 a Instituição viria a ser reorganizada e instalada no Convento do Desterro dos Monges de S. Bernardo, onde seriam alojadas cerca de cinco centenas de crianças de ambos os sexos. Aqui os rendimentos eram escassos e, por essa razão, o currículo limitava-se às primeiras letras, ao latim, ao desenho e à aprendizagem de ofício.

Após a restauração miguelista de 1828 com o clima de violência que se instalou a Casa Pia viveu em permanente sobressalto. As condições de instabilidade social empurravam para a Instituição cada vez mais gente e, com a guerra civil de 1832-1834, o Desterro revelou-se absolutamente insuficiente.

Em 1834, por decreto redigido pelo então Ministro da Justiça, Joaquim António de Aguiar, foram extintas todas as ordens religiosas masculinas e os seus bens confiscados pelo Estado. É neste contexto que, por decreto de 28 de Dezembro de 1833, da Secretaria de Estado dos Negócios Eclesiásticos e da Justiça, a Casa Pia é transferida do Desterro para o Mosteiro de Santa Maria de Belém¹²⁴.

¹²³. *Op. Cit.*, 1990, p 32.

¹²⁴ «Sendo um dos objectos mais dignos da minha mais constante solicitude a educação e aproveitamento dos alumnos da Casa Pia, cujo crescido número se compõe de creanças desamparadas, que ou pereceriam de miséria, ou viriam a ser nocivas à sociedade se o governo lhes não desse a protecção necessária para torná-las úteis a si e à mesma sociedade; objecto este que mereceu a soberana attenção da rainha a Senhora D. Maria I, e do imperador e rei D. João VI, de saudosa memoria, em muitas

As dificuldades do País, mergulhado em convulsões políticas desde o princípio do século e varrido pela guerra civil, não permitiam disponibilizar para a assistência os rendimentos necessários. Por outro lado, as próprias condições sociais originavam o aumento constante do número de crianças que afluíam à Casa Pia. Paralelamente à precariedade do ensino, a alimentação era deficiente e as instalações húmidas e desadaptadas tornando-se desadequadas.

Na sequência de uma visita de D. Pedro IV à Real Casa Pia, é promulgado um decreto a 9 de Maio de 1835 que previa uma total reforma com o intuito de devolver à Instituição o prestígio que tivera no tempo do Castelo de S. Jorge. O referido projecto conferia à instituição o estatuto de “*asilo de amparo, e educação, para órfãos desvalidos*” e a capacidade para 1000 órfãos, 600 do sexo masculino e 400 do sexo feminino. Ao primeiro administrador, António Maria Couceiro, sucede José Ferreira Pinto Basto¹²⁵ e a 23 de Agosto de 1838, por sua sugestão, é nomeada uma Comissão Administrativa para o substituir, constituída por sete elementos e da qual também fará parte integrante.

A segunda metade do século XIX na Casa Pia ficou assinalada pelas provedorias de José Maria Eugénio de Almeida¹²⁶ e Francisco Simões Margiochi¹²⁷. É neste período que a Instituição alarga as suas instalações para os terrenos anexos ao Mosteiro dos Jerónimos, cuja cerca incluía toda a encosta do Restelo e desenvolve-se o ensino artístico, musical, técnico-profissional e agrícola, nos quais a Casa Pia se mostraria pioneira.

O último provedor da Monarquia foi Ramada Curto cuja passagem pela Casa Pia não ficou particularmente assinalada. Contudo o seu sucessor, António Aurélio da Costa

providencias que mandaram dar para o estabelecimento e melhoramento desta instituição; e querendo eu seguir tão respeitáveis exemplos, e prover em que a educação e bem-estar dos mencionados alumnos melhore quanto possível seja, marchando a nível com o das nações mais cultas, e servindo de modello a instituições semelhantes (...), hei por bem (...) ordenar (...)

Artº 2º Os alumnos da Casa Pia, que se acham ao Mosteiro do Desterro, sem os commodos necessários para tamanho numero de um e outro sexo, passarão para o Mosteiro de Santa Maria de Belém (...)»

¹²⁵ Administrador da Instituição entre 1836 e 1838. Homem de negócios e fundador da Fábrica da Vista Alegre, em Ílhavo, fez um levantamento da situação em que se encontrava a Instituição, designadamente, os fracos recursos, o elevado número de alunos e o estado de debilidade em que muitos se encontravam aquando da transferência do Convento do Desterro para o Mosteiro dos Jerónimos.

¹²⁶ Magistrado, político, delegado do procurador régio e deputado pelos círculos de Leira e Castelo Branco, foi o 4º Provedor da Casa Pia, entre 1859 e 1872, cargo que exerceu até falecer. Foi o responsável pela obra de remodelação da ala ocidental dos Jerónimos.

¹²⁷ 5º Provedor da Instituição, entre 1889 e 1897. Genro de José Maria Eugénio de Almeida, foi o responsável pela proibição expressa de castigos corporais aos alunos, pela criação do conselho escolar em substituição do cargo de provisor de estudos e pela criação do curso de relojoaria, um dos cursos mais emblemáticos da Instituição.

Ferreira¹²⁸, viria a ter um importante contributo para a Instituição defendendo a prévia detecção das aptidões de cada aluno apostando na integração dos jovens na vida activa defendendo, ainda, o incremento dos laços com a família. Durante este período, as dificuldades resultantes da entrada de Portugal na Grande Guerra repercutiram-se na Instituição: os alunos do Curso de Sargentos, criado em 1903, foram mobilizados e as carências alimentares e de vestuário afectaram significativamente as crianças. Apenas nos meados da década de 20 as circunstâncias nacionais e internacionais permitiram melhorar as condições de vida na Instituição.

Em 1935, o Estado Novo dá início a uma profunda reforma da Assistência, encarregando o respectivo director-geral, Braga Paixão¹²⁹, de a preparar e executar. Esta reforma haveria de mudar radicalmente a Instituição Casapiana. Com a publicação do Decreto nº32613, de 31 de Dezembro de 1942 são concentrados na Casa Pia de Lisboa todos os estabelecimentos de educação e assistência social dependentes da Direcção-Geral de Assistência. Cada uma dessas instituições passaria a designar-se *secção* da Casa Pia de Lisboa. À data, as premissas do regime salazarista reflectiam-se numa gestão burocrática e centralizada na figura do Provedor, com total ausência de autonomia administrativa e pedagógica,

Na década de 70, a Casa Pia de Lisboa debateu-se com uma crise marcada por um défice de lideranças que permitiu a instalação, sobretudo nos internatos, de um ambiente pautado pela liberdade. A desmassificação do internato foi uma das maiores preocupações durante este período tendo continuidade na década seguinte em que se procurou reorganizar e modernizar a Instituição. Os espaços do acolhimento substituíram as enormes e caóticas camaratas de 60 ou 70 alunos dando lugar a lares com pouco mais de uma dezena de crianças ou jovens, incluindo alguns lares fora dos colégios, alargou-se a oferta educativa e formativa com a criação de novos cursos e reabilitaram-se os espaços dos diferentes colégios, construindo-se outros de raiz.

Em Novembro de 2002, a Casa Pia de Lisboa conhece um dos períodos mais críticos de toda a sua história: o caso da pedofilia viria a marcar uma nova fase na vida da Instituição, mudando para sempre todo o entendimento e conceito de protecção de crianças e jovens, quer no seio instituição, quer a nível nacional.

¹²⁸ Primeiro Director da Instituição entre 1911 e 1922. Médico antropologista, professor, psico-pedagogo e político, foi Provedor – Geral da Assistência e Ministro do fomento da República entre 1912 e 1913.

¹²⁹ Provedor da Casa Pia entre 1940 e 1943.

Consequentemente, a Instituição vive um período de instabilidade administrativa pautado pelo afastamento do então provedor Luís Rebelo. Sucede-lhe Catalina Pestana como Provedora da Casa Pia de Lisboa cuja administração ficaria marcada principalmente pela necessidade de enfrentar as graves repercussões desse caso. É então criado o Conselho Técnico Científico encabeçado pelo Eng.º Roberto Carneiro que analisou a situação da Instituição e propôs um conjunto de medidas reformistas muitas das quais hoje implementadas, designadamente ao nível do acolhimento com a criação de lares fora de muros.

Actualmente, a Instituição é presidida por Cristina Figueiro assegurando respostas educativas, formativas e sociais e conta com dez Centros de Educação e Desenvolvimento (CED), designação actual para os antigos Colégios, nos quais se incluem dois equipamentos para a reabilitação e ensino de crianças e jovens com necessidades especiais (surdos e surdocegos) e, também, o Centro Cultural Casapiano.

ANEXO 2: Cronologia de acontecimentos

Tradicionalmente, a História da Casa Pia de Lisboa obedece a uma organização cronológica que engloba quatro períodos essenciais: A Casa Pia do Castelo, a Casa Pia do Desterro, a Casa Pia de belém e, por último, a Casa Pia alargada, a partir de 1942. Todavia, a presente cronologia obedece ao percurso expositivo da colecção visitável do Centro Cultural Casapiano, que nos parece mais coerente, estando organizada em cinco períodos fundamentais da vida da Instituição:

- A Casa Pia no Antigo Regime (1780-1833) que engloba o período em que a Instituição esteve instalada no Castelo de S. Jorge e no Convento do Desterro;
- A Casa Pia no Liberalismo Monárquico (1834-1910)
- A Casa Pia na I República (1910-1926)
- A Casa Pia no Estado Novo (1933-1974)
- A Casa Pia no Portugal Democrático (A partir de 1974)

A Casa Pia no Antigo Regime (1780-1833)

Período do Castelo de S. Jorge (1780-1807):

1780

- 20 de Maio: Ordem Régia para a fundação da Casa Pia no Castelo de S. Jorge
- 3 de Julho: Abertura oficial da Instituição
- 29 de Outubro: Abertura solene com inauguração de novas instalações destinadas à população infantil
- José Rodrigues Lisboa é nomeado Administrador Geral da Casa Pia.

1781

- 3 de Abril: Criação da *Aula do Nu* na Casa Pia do Castelo de S. Jorge.

1782

- 6 de Abril: A rainha D. Maria I visita, pela primeira vez, a Casa Pia altura em que lhe concede o seu real beneplácito.
- 30 de Maio: Pina Manique é nomeado superintendente da Casa Pia do Castelo de S. Jorge.

1785

- Partem para 31 de Junho: passou para a Casa Pia a chamada *Casa da Estopa* do Arsenal da Marinha Roma os primeiros alunos que iriam frequentar a Academia de Belas-Artes que a Casa Pia fundara naquela cidade.

1786

- 8 de Setembro: A Rainha D. Maria I visita, pela segunda vez, a Instituição.

1789

- 29 de Setembro: Pina Manique pede a cedência do *Real Colégio das Artes*, em Coimbra, para nele instalar os alunos da Instituição que frequentavam a Universidade.

1790

- 2 de Janeiro: Fundação da Academia de Fortificação, Artilharia e desenho, na qual se matricularam vários alunos da Instituição.

1793

- 28 de Abril: Decreto que integra na Instituição o teatro de S. Carlos a fim de fazer parte do fundo dos seus rendimentos fixos.

1794

- *O Almanaque da Academia das Ciências* publica uma notícia sobre a fundação e estrutura organizativa da Casa Pia.
- 17 de Abril: O Colégio dos Meninos Órfãos da Mouraria é integrado na Casa Pia.

1797

- Extinção da Academia de Belas-Artes em Roma.

1798

- 28 de Junho: Pina Manique funda em Coimbra o Colégio de religiosos de S. João de Deus para auxiliares de medicina e cirurgia.

1805

- 30 de Junho: Morre Diogo Inácio de Pina Manique.

1807

- Fuga da Família Real para o Brasil
- Entrada de Junot em Lisboa
- Por imposição de Junot, a Casa Pia é dissolvida e transformada em caserna dos soldados franceses.

Período do Convento do Desterro: (1811-1833)**1811**

- 20 de Junho: São recolhidas pela Polícia da Cidade de Lisboa 14 crianças que foram entregues provisoriamente ao Colégio Padre Manuel José de Brito, também denominado, Seminário de Nossa Senhora da Salvação. Em simultâneo,

foram também recolhidos alguns rapazes na *Casa da Estopa*, antiga dependência da Casa Pia.

- 25 de Julho: O então Intendente Geral da Polícia, Jerónimo Francisco lobo, é encarregado de acudir aos órfãos de Lisboa, do distrito de Leiria e Concelho de Ourém, vítimas das invasões francesas.
- 31 de Agosto: Inauguração do segundo período da casa Pia, instalada no Convento do Desterro, para onde foram transferidas as crianças da *Casa da Estopa*, e do Seminário de Nossa Senhora da Salvação e recolhidas algumas das crianças órfãs do distrito de Leiria e Concelho de Ourém.
- Fim da Administração de José Rodrigues Lisboa
- Dezembro: Falecimento do primeiro administrador-geral da Instituição, José Rodrigues Lisboa.
- Setembro: Início da administração de António Pedro.

1812

- 8 de Maio: Emitida portaria pela Corte, no Rio de Janeiro, que oficializa o restabelecimento da Casa Pia no Convento do Desterro.
- Agosto: Fim da Administração de António Pedro
- Setembro: início de funções de José Januário Ribeiro como administrador da Casa Pia
- Dezembro: Fim da administração de José Januário Ribeiro sendo substituído por António Joaquim dos Santos.

1813

- 12 de Julho: Ofício-circular da Intendência Geral da Polícia institucionalizando uma contribuição para a Casa Pia através das licenças concedidas para casas de jogo públicos.

1816

- 29 de Fevereiro: Aviso da Secretaria de Estado dos Negócios do Reino concedendo à Casa Pia a lenha necessária do pinhal de Leiria.

1820

- 24 de Agosto: Revolução liberal no Porto que de imediato se estendeu a todo o País e passou a designar-se por Revolução de 1820
- 31 de Outubro: O Intendente Geral da Polícia, Filipe Ferreira de Araújo, solicita à Academia Real das Ciências a nomeação de uma Comissão de Académicos com o objectivo de estudar as circunstâncias em que se encontrava a Casa Pia.

1822

- 19 de Agosto: É demitido o 2º Administrador-Geral da Casa Pia, António Joaquim dos Santos, partidário confesso da facção miguelista, sendo substituído pela 1ª Comissão Administrativa da instituição, facto que coincide com a mudança de designação da Casa Pia para *Collegio Constitucional de Artistas*.
- Junho: Fim da administração de António Joaquim dos Santos

- Agosto: Nomeação da 1ª Comissão Administrativa presidida por Joaquim Xavier da Silva.

1823

- 7 de Abril: é extinta a Intendência-Geral da Polícia e a Casa Pia passa para a dependência directa do Ministério do Reino.
- 27 de Maio: Movimento revolucionário conhecido por *Vilafrancada*.
- 4 de Junho: É novamente criada a Intendência-Geral da Polícia passando a Casa Pia, uma vez mais, para a sua dependência
- 17 de Agosto: É dissolvida a 1ª Comissão Administrativa e reposto no seu lugar o Antigo Administrador Geral, António Joaquim dos Santos.

1824

- 30 de Abril: *Abrilada*, tentativa fracassada de D. Miguel e D. Carlota Joaquina com vista à abdicação de D. João VI.
- É criada na Casa Pia a primeira aula de ensino mútuo pelo método de Lencastre.
- Setembro: Fim da 1ª Comissão Administrativa
- Outubro: Início da administração de António Pinheiro Furtado.

1825

- 3 de Outubro: Portaria que determina enviar para Coimbra 4 alunos da Instituição com o fim de estudarem medicina.

1826

- 10 de Março: Morre D. João VI
- Setembro: Fim da administração de António Pinheiro Furtado
- Setembro: António José Melquíades assume o cargo de administrador da Casa Pia.

1827

- Março: Final da administração de António José Melquíades
- Março de 1827 a Junho de 1828: Dionísio José Monteiro Mendonça e Francisco Crispim dos Ramos Ferreira Nobre assume interinamente a administração da Casa Pia
- 11 de Julho: Aclamação de D. Miguel como rei absoluto.
- Incorporado na Casa Pia o Recolhimento dos Meninos órfãos da Mouraria.

1828

- Junho: António Joaquim dos Santos assume novamente o cargo de administrador da Casa Pia.

1830

- 29 de Julho: António Joaquim dos Santos solicita à Intendência autorização para construir uma praça de Touros no Campo de Santana, como forma de rendimento para a Instituição.

1833

- 24 de Julho: Entrada em Lisboa do exército liberal.
- Julho: António Joaquim dos Santos, administrador-Geral da Instituição, abandona a Casa Pia.
- 9 de Agosto: António Maria Couceiro assume o cargo de administrador da Casa Pia
- 28 de Dezembro: Decreto que dita a transferência da Casa Pia do Convento do desterro para o Mosteiro dos Jerónimos, em Belém.

A Casa Pia no Liberalismo Monárquico: (1834-1910)

1834

- 15 de Fevereiro: É integrado na Casa Pia o Colégio de surdos-mudos e cegos da Luz
- 26 de Fevereiro: É anexado à Casa Pia o Colégio dos Catecúmenos
- 19 de Abril: D. Pedro IV visita a Casa Pia de Lisboa.

1835

- 5 de Maio: É criado na Instituição o Conservatório de Música dirigido por João Domingos Bomtempo. No ano seguinte, este Conservatório é integrado no Real Conservatório de Declamação que Almeida Garrett estabelecera em Lisboa.

1836

- Novembro: Final da Administração de António Maria Couceiro e início da administração de José Ferreira Pinto Basto.

1837

- 11 de Abril: Primeiro relatório sobre a situação da Instituição elaborado pelo então administrador.

1838

- Agosto: Criação da 2ª Comissão Administrativa presidida por António Saldanha da gama (Conde de Porto Santo)
- Novembro: Final da Administração de José Ferreira Pinto Basto.

1839

- Julho: Fim da 2ª Comissão Administrativa
- Julho: Criação da 3ª Comissão Administrativa presidida por Joaquim da Costa Bandeira (Conde de Porto Côvo)
- 20 de Dezembro: Portaria governamental em que é solicitado um possível incremento do ensino de surdos-mudos na Instituição.

1843

- 11 de Novembro: É integrado na Casa Pia o Seminário de Nossa Senhora da Salvação.

1845

- 10 de Dezembro: Início da construção da 1ª Escola Normal Portuguesa que, em 1848, viria a ser entregue à Casa Pia.

1850

- Janeiro: Fim da 3ª Comissão Administrativa
- Institucionalização do regime de Provedorias na Casa Pia
- Janeiro: Conde de Porto Côvo é nomeado 1º Provedor da Instituição, cargo que ocupa até Dezembro de 1953.

1854

- O Teatro de S. Carlos deixa de fazer parte do património da Instituição.
- Janeiro: Nuno Moura Barreto é nomeado 2º Provedor da Casa Pia, cargo que ocupa até Junho de 1858.

1858

- Diamantino António Botto Machado Figueiredo é nomeado 3º Provedor da Casa Pia, cargo que ocupa até Outubro de 1859.

1859

- Outubro: José Maria Eugénio de Almeida é nomeado 4º provedor da Instituição.

1860

- 31 de Outubro: Inspecção especial às endemias (tísica, escrófulas e oftalmias) na Casa Pia. Entre 1840 e 1860 faleceram 819 alunos
- É extinto o Colégio de Surdos Mudos da Casa Pia
- Relatório do então Provedor da Casa Pia, José Maria Eugénio de Almeida.

1866

- É nomeado provisor de estudos da Casa Pia, José António Simões Raposo.

1869

- Relatório do Provisor sobre a reforma dos estudos da Casa Pia.

1870

- Início da construção da ala ocidental dos Jerónimos para reinstalação da Casa Pia. O projecto inicial era da responsabilidade do arquitecto inglês Benet. Posteriormente, em 1876, foi substituído por Rambois e Cinatti.

1872

- Final da Provedoria de José Maria Eugénio de Almeida.

1873

- Janeiro: Carlos Maria Eugénio de Almeida assume o lugar de 5º provedor da Casa Pia.
- Presença da Casa Pia na Exposição de Viena de Áustria com uma colecção de trabalhos manuais e desenhos dos seus alunos.

1877

- Maio: Os alunos da Casa Pia são obrigados, pela primeira vez, a prestar provas do ensino primário no exterior.

1878

- Presença da Casa Pia na Exposição de Paris com uma coleção de trabalhos dos seus alunos. A Instituição foi galardoada com a Medalha de Prata da exposição.

1879

- É nomeado professor de inglês na Casa Pia Manuel de Arriaga, que viria a ser o primeiro Presidente da República.

1880

- 3 de Julho: 1º centenário da Casa Pia de Lisboa.

1887

- Fim da Provedoria de Carlos Maria Eugénio de Almeida.

1889

- 11 de Outubro: Criação dos batalhões escolares da Casa Pia de Lisboa
- Agosto: é nomeado provedor Francisco Simões Margiochi
- Portaria que dita a criação do Museu *Saffrey* no seio da Instituição.

1892

- 18 de Agosto: Inauguração da Praça de Touros do Campo pequeno, mandada construir por concessão da Casa Pia de Lisboa.

1894

- Transferência do Museu *Saffrey* para a ala ocidental do Mosteiro dos Jerónimos.

1897

- Fim da provedoria de Francisco Simões Margiochi
- Abril: Início da provedoria de Elvino José de Sousa e Brito, cargo que ocupa até Agosto de 1898.

1898

- Agosto: início das funções de Luis Sequeira Oliva como provedor da Instituição, cargo que ocupa até Agosto de 1902.

1902

- Agosto: Jaime Artur da Costa Pinto é nomeado provedor cargo que ocupa até 1908.

1906

- 7 de Abril: Decreto que institucionaliza a reintrodução do ensino de surdos mudos na Casa Pia

1909

- Janeiro: António Ramada Curto é nomeado Provedor, cargo que ocupa até Março de 1911

1910

- Implantação da República Portuguesa

A Casa Pia na I República: (1910-1926)

1911

- 7 de Março: Decreto do Ministro do Interior da República que põe termo ao regime de provedorias na Casa Pia e nomeia director António Aurélio da Costa Ferreira.

1912

- 1 de Maio: O Presidente da República, Manuel de Arriaga, visita oficialmente a Casa Pia de Lisboa.

1915

- Fundação do Instituto Médico-Pedagógico da Casa Pia de Lisboa.

1916

- Fundação da Colónia Agrícola de S. Bernardino, em Peniche.

1917

- A Casa Pia participa em duas frentes da Grande Guerra (Flandres e África), com o batalhão escolar e o curso de Sargentos.

1918

- Inauguração da galeria de arte da Casa Pia de Lisboa.

1920

- 3 de Julho: Fundação do Ateneu Casapiano – Casa Pia Atlético Clube.

1922

- Julho: Alfredo Soares, ex-aluno e professor da Instituição é nomeado director, cargo que exerce até Julho de 1929.

1929

- É nomeado director da Casa Pia Luis Borges da Câmara Leme, cargo que exerce até 1940.

A Casa Pia no Estado Novo: (1933-1974)

1940

- É nomeado Provedor da Casa Pia de Lisboa, Vitor Braga Paixão
- Criação da *Biblioteca Central, Museu e Arquivo*.

1942

- 31 de Dezembro: Reforma da Casa Pia de Lisboa e integração de diversos estabelecimentos de Assistência que passam a designar-se *Secções*: Asilo D. Maria Pia, Asilo Nuno Álvares, Asilo de Nossa Senhora da Conceição, Asilo de Santa Clara, Asilo 28 de Maio e Instituto de Surdos-Mudos Jacob Rodrigues Pereira.

1943

- É nomeado provedor Pedro de Campos Tavares
- 1 de Novembro: São criados na Instituição os Serviços médico-Pedagógicos.

1948

- 6 de Dezembro: É aprovado o Regulamento Geral da Casa Pia de Lisboa.

1949

- 14 de Maio: É integrada na Casa Pia de Lisboa a Albergaria Lisbonense.

1952

- 31 de Julho: É aprovado um Curso de especialização de professores para o ensino de surdos-mudos e outros deficientes do ouvido e da fala.

1954

- 26 de Agosto: Decreto-Lei que estabelece o novo Regulamento Geral da Casa Pia de Lisboa.
- 19 de Novembro: Aprovação do Regulamento do curso de especialização de professores para o ensino de surdos-mudos.

1955

- 21 de Novembro: é publicada a Portaria da Administração sobre a organização do ensino de artes e ofícios femininos.

1956

- Final da provedoria de Pedro de Campos Tavares.

1957

- Início da Provedoria de José Sebastião da Silva Dias, cargo que ocupa até 1958
- 1 de Junho: Autorizada a criação de lares nas secções da Casa Pia.

1958

- Início da Provedoria de José Francisco Rodrigues
- 27 de Maio: É nomeada uma Comissão para elaborar uma solução quanto às instruções dos estabelecimentos da Casa Pia de Lisboa
- 26 de Julho: É reformado o sistema de ensino da Instituição.

1961

- São criados os lares de Santa Isabel e de S. José destinados a fazer a integração na comunidade dos jovens sem família.

1971

- 16 de Dezembro: O internato de Santa Catarina, Instituição particular de Assistência, é integrado na Casa Pia de Lisboa com o nome de Secção de Santa Catarina.

1973

- É nomeado provedor António Correia de Barros, cargo que ocupa até 1974.

1974

- 25 de Abril: Revolução que derruba o Regime com a destituição de Marcelo caetano e Américo Tomás
- José Augusto Pereira Neto assume o cargo de Provedor.

A Casa Pia no Portugal Democrático: (1974-...)

1975

- Passam a pertencer à Casa Pia os Colégios de S. Francisco de Sales e de S. Marçal que são integrados no Instituto Jacob Rodrigues Pereira.

1976

- É nomeado como Provedor da Casa Pia José Peixeiro Simões, em substituição de José Augusto Pereira Neto.

1978

- 9 de Maio: São estabelecidas normas para a orientação escolar e profissional dos alunos.

1979

- 30 de Novembro: Despacho Normativo que cria os cursos Piloto de Formação profissional.

1980

- Início da desmassificação das camaratas substituindo-as por lares.

1981

- É nomeado provedor João Batista Comprido, cargo que ocupa durante um ano.

1982

- Damasceno Campos assume o cargo de Provedor da Casa Pia até 1986.

1986

- Luis Manuel Martins Rebelo é nomeado 19º Provedor da Casa Pia de Lisboa, cargo que ocupa até Novembro de 2002

1992

- Adjudicação do Projecto de construção do Centro Cultural Casapiano.

1994

- Início das obras de construção do Centro Cultural Casapiano.

2000

- Inauguração do Centro Cultural Casapiano.

2002:

- Novembro: Escândalo de Pedofilia no seio da Instituição
- Dezembro: Nomeação de Catalina Pestana como Provedora da Instituição.

2003:

- Criação do Conselho Técnico-Científico presidido por Roberto Carneiro.

2006

- Nomeação de Joaquina Madeira como Presidente do Conselho Directivo da Casa Pia de Lisboa.

2007

- Inauguração do Centro de Novas Oportunidades da Instituição
- Julho: Apresentação da nova identidade visual da Casa Pia de Lisboa.

2010

- Nomeação de Cristina Fangueiro como Presidente do Conselho Directivo da Casa Pia de Lisboa.

ANEXO 3: Entrevista a Teresa Coelho, Coordenadora do curso de Turismo¹³⁰

Bom dia,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que contemple a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil da entrevistada:

Nome: Teresa Coelho

Idade: 48

Profissão: Professora

Formação: Licenciatura em História; Mestrado paleografia

Situação profissional: Do quadro de nomeação definitiva

Entrevista:

1. Qual é a sua formação de base?

Sou licenciada em História e tenho um mestrado em paleografia.

2. Qual é a sua função na Casa Pia de Lisboa?

Sou professora. Dou aulas no CED Pina Manique

3. Qual o seu vínculo com a Instituição?

Sou docente do quadro de nomeação definitiva.

4. É Coordenadora do curso de Turismo. Há quanto tempo coordena o curso?

Desde 2007/2008

5. Como o define?

O curso de turismo é um curso profissional de nível 4, equivalente ao 12º ano de escolaridade.

6. Qual é o perfil dos futuros profissionais?

Os técnicos de turismo estão preparados para trabalhar na recepção de hotel, acolhimento em unidades hoteleiras, organização de eventos e trabalho em agências de viagens.

7. Há quanto tempo existe o curso?

Foi criado em 2007/2008. Foi proposto pela Direcção de CED

¹³⁰ A entrevistada autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como a integração da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 4 de Abril. De 2012.

8. Quantos alunos tem no atual ano letivo?

Atualmente tem 60, divididos por 4 turmas

9. Qual é a opinião dos alunos sobre o curso? Vai ao encontro das expectativas que eles tinham inicialmente?

Acham que não é muito fácil mas consideram que vale a pena. Tenho inclusivamente um livro de curso com as opiniões

10. Quantos alunos estão atualmente inseridos no mercado de trabalho?

Dentro da área de turismo há duas alunas que ficaram a trabalhar no local onde realizaram estágio. Há outros a trabalhar noutras áreas e há alguns que prosseguiram estudos (nível V e Universidade). Alguns foram para o estrangeiro e ou estão a trabalhar ou a estudar.

11. O feedback tem sido positivo?

O Hotel Solplay (em Linda-a-Velha) fez um contrato de 6 meses com uma das estagiárias que realizou estágio no ano letivo de 2010/2011, e renovou por mais 6 meses. Devido ao bom desempenho desta aluna aceitou mais uma estagiária para o atual ano e também estão a gostar do seu desempenho.

O Sana Executive propôs um contrato a uma aluna que realizou estágio no ano letivo de 2010/2011 mas esta não aceitou porque foi para Londres estudar e trabalhar.

A agência de viagens Geostar fez um contrato com uma educanda que tinha sido estagiária para uma substituição de licença de maternidade. Após esse contrato pretendiam renovar mas a aluna optou por ir para Paris estudar e trabalhar.

As informações têm sido muito boas.

12. Que expectativas tem em relação aos futuros profissionais? Considera que o curso lhes dá uma boa preparação?

O curso dá a preparação adequada e tem havido elogios na forma de estar e na preparação por parte das entidades de acolhimento em FCT.

13. Existe um programa de estágios em contexto de trabalho. Como avalia a integração dos seus alunos no CCC. A experiência tem sido positiva?

Houve algumas educandas que colaboraram em atividades do CCC e a experiência foi muito positiva.

14. Costuma visita museus?

Sim.

15. Conhece o Centro Cultural Casapiano?

Sim.

16. Esse conhecimento foi proporcionado por razões pessoais ou profissionais?

Conheço o Centro Cultural Casapiano por motivos profissionais.

17. Como o avalia? (pontos fortes, fracos)

Nos últimos dois anos têm sido realizadas mais atividades adequadas aos alunos o que é bastante positivo. A Biblioteca e o espólio bibliográfico é também é um aspeto positivo porque permite aos educandos que não têm condições em casa desenvolver trabalhos de pesquisa e no que se refere às PAP tem sido uma ajuda preciosa.

18. Qual o papel do Centro Cultural Casapiano no seio da Casa Pia de Lisboa?

Divulgar e dinamizar os aspetos culturais mais importantes da Casa Pia

19. Para que tipologia de públicos está direccionado?

Acredito que está claramente vocacionado para a nossa comunidade educativa.

20. No âmbito das suas funções de coordenador do curso, considera que o mesmo poderia ser útil para o Centro Cultural Casapiano? Em que medida?

O curso de turismo pode colaborar na organização e gestão dos eventos desde que haja envolvimento desde o início dos projetos.

21. Já desenvolveu algum projecto para ou com o Centro Cultural Casapiano?

O curso de turismo tem participado nos projetos do CCC sempre que se adequa.

22. Que balanço?

Positivo.

23. Em termos de comunicação que meios considera que poderiam ser os mais adequados para projectar e afirmar o Centro Cultural Casapiano?

A melhor forma de divulgação, para além da institucional, é através dos próprios alunos. Deveriam ser mais envolvidos na divulgação.

24. Considera útil a aplicação de estratégias de marketing na concepção de um programa de divulgação para o centro cultural Casapiano?

Mais do que importante creio que é essencial. O marketing é um elemento chave na área da comunicação. Contudo, não creio que haja, neste momento, condições financeiras para a sua aplicação. Existem outras prioridades.

25. Podemos afirmar que existe uma identidade casapiana?

Claramente. Há um grande envolvimento de toda a comunidade interna e , de acordo com a minha experiência profissional, um forte sentimento e relação dos antigos alunos com esta Casa. O 3 de Julho é o exemplo por excelência.

26. A imagem da Casa Pia foi fortemente abalada com o escândalo da Casa Pia. Considera que o Centro Cultural pode, de algum modo, contribuir para inverter a percepção pública da Instituição?

Não sei se poderá inverter totalmente a imagem que as pessoas, de uma forma geral, têm da Casa Pia depois de tudo o que aconteceu. No entanto, acho que poderá ajudar e muito não apenas para conhecer a História da Instituição como para restituir a confiança dos cidadãos na Casa Pia.

27. Considera importante a existência de um Gabinete de Comunicação na Casa Pia de Lisboa? Porquê?

É importante um gabinete de comunicação desde que exista uma atualização permanente e atempada das notícias e na divulgação dos eventos.

28. Como avalia o trabalho desenvolvido por este Gabinete?

Na sequência do que disse e embora a criação deste gabinete tenha sido de facto muito importante para a Casa Pia considero que existem lacunas ao nível da actualização da informação disponibilizada talvez, pelo facto, de muitas vezes não haver um planeamento a longo prazo.

29. Que contributos poderia dar o seu curso?

Poderiam ser atribuídas tarefas de divulgação aos alunos do curso de turismo e aos representantes dos alunos.

30. A recente implementação da gestão por processos na Casa Pia de Lisboa (GIP) veio incentivar uma política de trabalho em rede. Qual a sua opinião sobre esta questão?

Considero que veio acrescentar trabalho burocrático que não se traduz em efeitos positivos no quotidiano.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 4: Entrevista a João Louro, Director do Centro Cultural Casapiano e Coordenador do Gabinete de Comunicação¹³¹

Bom dia,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita elaborar um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que conceba a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil do entrevistado:

Nome: João Francisco Marinho Louro

Idade: 52 anos

Profissão: Direcção do Centro Cultural Casapiano e coordenação do Gabinete de Comunicação da CPL

Formação: Mestrado em Literaturas comparadas e uma Pós-graduação em Ciências da Comunicação

Situação profissional: Actualmente director do CCC.

Entrevista:

1. Qual a sua função na Casa Pia de Lisboa.

Actualmente sou director do CCC e também coordenador do gabinete de Comunicação e dou aulas em ciências da comunicação na Universidade Autónoma de Lisboa.

2. Como avalia esta experiência?

Regra geral de uma forma positiva.

3. Qual é o seu vínculo contratual?

Sou do quadro da Casa Pia de Lisboa

4. Qual a missão do CCC?

O Centro Cultural tem como missão a preservação e divulgação do património da Casa Pia de Lisboa

5. Qual a função do CCC no seio da Casa Pia de Lisboa?

Evidenciar a nossa identidade cultural e proporcionar à nossa comunidade educativa um vasto conjunto de actividades culturais.

6. Considera que o CCC é uma mais-valia para a imagem institucional?

Sem dúvida. O acervo cultural existente e as actividades desenvolvidas neste equipamento sublinham a nossa identidade e mostram à sociedade a dimensão

¹³¹ O entrevistado autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 6 de Abril de 2012.

Histórica altamente relevante que a nossa Instituição tem manifestado ao longo de dois séculos.

7. Como avalia a sua experiência enquanto director do Centro Cultural?

Fui convidado, em 1999, para integrar a Comissão instaladora do Centro Cultural e, desde essa data, tenho estado sempre ligado ao CCC.

O balanço tem sido positivo, no entanto, aquém das nossas expectativas, pelo facto de não termos conseguido promover um evento cuja grandeza e importância colocasse este equipamento na agenda cultural de Lisboa todos os anos.

8. Considera que existe uma visão integrada das várias valências de que o CCC dispõe?

Creio que sim.

9. Como avalia os serviços prestados por esta entidade museal?

Há, como disse, uma visão integrada das várias valências do Centro Cultural. Apesar de todos funcionarem plenamente, uns com mais dinâmica do que outros o que se justifica pela sua própria tipologia e natureza, há inevitavelmente serviços que são mais procurados como é o caso da exposição permanente, da biblioteca e do auditório.

10. Quase doze anos após a sua inauguração considera que o CCC cumpre os objectivos para que foi criado?

Sou suspeito mas creio que sim

11. Que objectivos para os próximos anos?

Organizar um evento capaz de gerar um grande interesse junto do grande público e da comunicação social.

12. Relativamente aos visitantes e utentes, como os caracteriza? São maioritariamente internos ou externos?

Existe claramente uma maioria de visitantes internos

13. Já foi realizado algum estudo de público?

Não. De facto existe essa falha.

14. E no que respeita às actividades desenvolvidas?

Além de mostrar à cidade de Lisboa o nosso património acumulado ao longo de dois séculos, O Centro Cultural tem desenvolvido um vasto conjunto de actividades culturais para a nossa comunidade, bem como tem proporcionado uma ampla divulgação da cultura do universo casapiano. A criação do serviço educativo foi uma maisvalia para o sucesso das actividades desenvolvidas,

sobretudo, no que diz respeito á capacidade de resposta relativamente à comunidade escolar interna

15. Considera que o edificado é uma mais valia ou um constrangimento para o CCC?

Para o público em geral o edifício é bastante atraente. No entanto, do ponto de vista funcional e expositivo é limitativo.

16. Que constrangimentos em termos de recursos humanos?

Muitos. Pouca qualificação técnica

17. Existe um Gabinete de Comunicação na CPL. Considera que esta foi uma boa aposta? Esta foi, sem dúvida, uma boa aposta.

18. Como avalia o trabalho que tem sido desenvolvido?

A criação deste Gabinete numa Instituição como a Casa Pia era uma aposta inadiável. Desde o escândalo de 2002 que a imagem institucional ficou francamente abalada e era e continua a ser absolutamente necessário criar as condições para saber gerir situações de crise. Por outro lado, tornou-se igualmente imperativo profissionalizar a gestão da comunicação, ao nível dos procedimentos e estratégias, no seio da Casa Pia. Estamos a falar duma Instituição que é alvo de um olhar atento da sociedade e que, a nível interno, tem uma responsabilidade de mais de 3500 alunos e quase 1500 colaboradores.

A criação do gabinete é ainda muito recente, tem apenas 4 anos. No entanto, considero que tem sido desenvolvido um excelente trabalho que se deve, em larga medida, às competências profissionais da equipa que o compõe. Por outro lado, foram dados passos imprescindíveis ao nível da definição e estabilização da imagem corporativa e ao nível da gestão da informação, procedimentos aliás já interiorizados por toda a Casa Pia o que permite que agora nos concentremos noutros aspectos como a relação com os media e a projecção da imagem institucional.

19. Acha que este gabinete poderá ser uma mais valia para o Centro Cultural?

Creio que, uma vez consolidada a questão da nova lei orgânica e dos estatutos da casa Pia este Gabinete poderá ter um papel determinante para a projecção e afirmação do Centro Cultural.

20. Qual a importância de um programa de difusão e comunicação para os museus?

É fundamental pensarmos que um museu deve ser visto como um produto passível de gerar formas de sustentabilidade. A crescente importância da designada indústria cultural é um paradigma.

Portanto, creio que um programa de difusão e comunicação é determinante não apenas para a afirmação do Centro Cultural junto dos públicos que já existem e

para a captação de potenciais públicos como também e acima de tudo para o cumprimento das diversas funções que lhe estão inerentes.

21. Acha que o marketing poderá ser uma mais valia em termos de comunicação? Em que medida?

Sim. Diria mesmo que de futuro é uma actividade fundamental para dar a conhecer o trabalho que se faz na nossa Instituição. Nesta matéria temos um capital enorme tendo em consideração os nossos cursos técnico profissionais.

22. A CPL dispõe de recursos internos passíveis de ser potenciados em termos de comunicação e marketing?

Sem dúvida.

23. Considera que a implementação da gestão por processos virá reforçar o trabalho em rede na CPL e melhorar procedimentos de gestão?

A Implementação deste novo modelo de gestão pensado democraticamente pelos nossos colaboradores vem racionalizar toda a actividade

24. Existe ou não uma identidade casapiana?

Do ponto de vista conceptual, diria que não. No entanto atrevo-me a dizer que existem um conjunto de características únicas durante algumas gerações que lhes proporcionou uma determinada forma de olharem e sentirem o mundo. Daí a enunciarmos que existe uma idiossincrasia parece-me exagerado e difícil de provar.

25. Qual o papel do Centro Cultural em termos de projecção favorável da imagem da Casa Pia?

Nesta matéria o Centro Cultural assume um papel determinante não apenas como um exemplo daquilo que de bom se faz na Casa Pia como na projecção da dimensão histórica que constitui um capital muito significativo em matéria de ensino e acolhimento. Não podemos esquecer que a Casa Pia é uma Instituição cuja sua intervenção tem sido altamente relevante para a sociedade portuguesa.

26. Agora que saiu a nova lei orgânica da Instituição, que expectativas tem em relação à mesma? Considera que esta mudança irá ter repercussões ao nível do CCC?

Ainda é prematuro pronunciar-me.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 5: Entrevista a Jorge Frias, Coordenador do Curso de Apoio Psicossocial¹³²

Boa tarde,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que contemple a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil do Entrevistado:

Nome: Jorge Frias

Idade: 49 anos

Profissão: Professor de Educação Física do Ensino Secundário (Grupo 620)

Formação: Mestre em Ciências do Desporto

Situação profissional: Efetivo no Quadro de Nomeação Definitiva da Casa Pia de Lisboa

Entrevista:

1. Qual é a sua formação?

Sou mestre em Ciências do desporto

2. Que função tem na Casa Pia de Lisboa?

Sou professor Professor de Educação Física do Ensino Secundário (Grupo 620) no CED Pina Manique

3. Faz parte do mapa de pessoal?

Sim. Sou efectivo no quadro de nomeação definitiva da Casa Pia de Lisboa

4. É coordenador do curso de apoio psicossocial. Há quanto tempo coordena o curso?

Desde o ano letivo 2007 / 2008

5. Como o define?

Faz parte da oferta formativa da Casa Pia. É um curso profissional de nível 4, equivalente ao 12º ano de escolaridade

6. Qual é o perfil dos futuros profissionais?

É um curso exclusivamente solidário, virado para o bem estar dos mais necessitados. É o profissional apto a promover, integrado em equipas multidisciplinares, o desenvolvimento psicossocial de grupos e comunidades no domínio dos cuidados sociais e de saúde e da intervenção social.

¹³² O entrevistado autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 3 de Maio de 2012.

7. Como surgiu o curso?

Foi proposto pela direção do CED e começou a funcionar no ano lectivo 2007/2008

8. Quantos alunos tem no atual ano letivo?

No 1º ano temos 17 alunos e 8 alunas no 2º ano.

9. Qual é a opinião dos alunos sobre o curso? Tem ido ao encontro das expectativas que eles tinham inicialmente?

Os alunos, de uma forma geral, gostam do curso mas acham que é muito exigente quer em conhecimentos teóricos e práticos, quer em disponibilidade e atitude pessoal.

10. Quantos alunos estão atualmente inseridos no mercado de trabalho?

Que eu tenha conhecimento, nenhum aluno está a trabalhar na área da sua formação. A razão principal prende-se com o tipo de empregador, i.e., como na maioria dos casos são lares, centros de dia e creches, todo o orçamento depende do estado (rede social). Estes últimos anos têm sido muito difíceis no que concerne à empregabilidade no estado ou afins.

11. Relativamente aos estágios curriculares, o feedback das instituições que acolhem os alunos tem sido positivo?

Nesse aspecto estou muito satisfeito. Apesar de não estarem a trabalhar na área da formação, o feedback dos centros de acolhimento têm sido fantásticos ao nível da formação em contexto de trabalho.

12. Que expectativas tem em relação aos futuros profissionais? Considera que o curso lhes dá uma boa preparação?

Considero que o curso na sua vertente técnica / curricular, bem como em relação à qualidade dos seus professores, lhes dá uma ótima preparação. Contudo, considero que estes jovens, em geral, estão muito pouco dispostos a fazerem cedências e ultrapassarem dificuldades.

13. Existe um programa de estágios em contexto de trabalho. Como avalia a integração dos seus alunos no CCC. A experiência tem sido positiva?

Na realidade, no respeitante a este curso, Técnico de Apoio Psicossocial (TAP), a Formação em Contexto de Trabalho (FCT) nunca foi realizada no CCC. Algumas atividades a realizar no CCC tiveram a participação de alunos do atual 2º ano do curso. No que respeita à integração desses alunos considero-a francamente positiva.

14. Costuma visitar museus?

Sim.

15. Conhece o Centro Cultural Casapiano?

Conheço.

16. Esse conhecimento foi proporcionado por razões pessoais ou profissionais?

Ambas. Tive oportunidade de conhecer o Centro por razões pessoais e profissionais

17. Como o avalia? (pontos fortes, fracos)

Como pontos fortes, creio que o espólio em si e a forma como está apresentado é um ponto a favor, bem como todas as oportunidades de pesquisa. Pontos fracos, o estado de conservação físico e algum desfasamento entre o espólio bibliográfico e as necessidades de formação dos colaboradores é um dos aspectos negativos.

18. Qual o papel do Centro Cultural Casapiano no seio da Casa Pia de Lisboa?

No meu ponto de vista deveria ser o maior representante da identidade cultural, social e pedagógica da Instituição. Uma espécie de plataforma rotativa onde tudo e todos orbitariam. Contudo, não penso que o seja.

19. Para que tipologia de públicos está vocacionado?

Nitidamente para os públicos internos. É um complemento da missão da Casa Pia.

20. No âmbito das suas funções de coordenador do curso, considera que o mesmo poderia ser útil para o Centro Cultural Casapiano? Em que medida?

Não me parece que tenha qualquer utilidade ao CCC.

21. Já desenvolveu algum projecto para ou com o Centro Cultural Casapiano?

Já desenvolvi, em parceria, vários projetos com o CCC.

22. Que balanço?

Até agora, sempre positivos. Uns mais que outros.

23. Em termos de comunicação que meios considera que poderiam ser os mais adequados para projectar e afirmar o Centro Cultural Casapiano?

A projecção do CCC, não pode ficar pelas informações via net (email) para os colaboradores, ou passar por projecção de filmes e/ou documentários para alunos e professores e por exposições temporárias. Tem de conseguir, apoiada na direcção da Casa Pia de Lisboa, numa divulgação da Instituição à comunidade nacional, designadamente do seu passado, presente e acima de tudo da estratégia futura (que não me parece que exista).

24. Considera útil a aplicação do marketing no desenho de um programa de comunicação para o Centro Cultural Casapiano?

O marketing seria uma excelente ferramenta para afirmação do Centro Cultural junto dos públicos mas não creio que haja condições para aplica-lo, pelo menos no actual contexto. A educação e formação devem ser as prioridades da Instituição

25. Podemos afirmar que existe uma identidade casapiana?

Neste momento? Tenho sérias dúvidas. Existem particularidades e formas de estar e códigos de identificação muito próprios mas que diferem de CED para CED. Creio que se foi perdendo a mística que havia há alguns anos. Apesar disso, acho que continua a haver uma enorme entrega e dedicação por parte dos profissionais desta Casa.

26. A imagem da Casa Pia foi fortemente abalada com o escândalo de pedofilia. Considera que o Centro Cultural pode, de alguma forma, contribuir para inverter a actual percepção pública da Instituição?

Sem dúvida. O Centro Cultural é um veículo importante de projecção da imagem da Casa. Acredito que, regra geral, as pessoas ficam agradavelmente surpreendidas depois de visitar o espaço.

27. Considera importante a existência de um Gabinete de Comunicação na Casa Pia de Lisboa? Porquê?

Considero muito importante que exista porque numa sociedade de informação, é absolutamente fundamental informar, divulgar, no fundo ter uma imagem forte que consiga penetrar no dia-a-dia das pessoas. Contudo não me parece completamente conseguido.

28. Que contributos poderia dar o seu curso?

No meu ponto de vista, não me parece que o curso possa ter um papel significativo.

29. A recente implementação da gestão por processos na Casa Pia de Lisboa (GIP) veio incentivar uma política de trabalho em rede. Qual a sua opinião sobre esta questão?

A minha opinião é francamente negativa. Desde o início que essa seria a prioridade principal, o trabalho em rede. Curiosamente, antes de existir qualquer ideia sobre a “gestão por processos” (o qual estive diretamente envolvido), sempre se trabalhou em rede. Desde que foi desenvolvida e iniciada a “gestão por processos”, nunca mais senti qualquer trabalho em rede, no seio da Casa Pia de Lisboa.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 6: Entrevista a Felicidade Costa, Coordenadora do Curso de Acção Educativa¹³³

Bom dia,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que contemple a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil da Entrevistada:

Nome: Felicidade Costa

Idade: 39

Profissão: Docente

Formação: Mestrado Design e Cultura Visual

Situação profissional: Docente do quadro da Casa Pia de Lisboa

Entrevista:

1. Qual é a sua formação?

Tenho um mestrado em design e cultura visual

2. Que função tem na Casa Pia de Lisboa?

Sou docente. Dou aulas em Pina Manique

3. Faz parte do mapa de pessoal?

Sou docente do quadro da Casa Pia

4. É coordenadora do curso de acção educativa. Há quanto tempo coordena o curso?

Este curso específico de Práticas Educativas existe desde 2010. Sou coordenadora desde essa data

5. Como o define?

Este curso de tipo 2 dá equivalência ao 9º ano de escolaridade

6. Como o define? Qual é o perfil dos futuros profissionais?

O Acompanhante de Acção Educativa é o profissional que, no respeito de imperativos de segurança e deontologia profissional, cuida de crianças até aos 12 anos durante as suas actividades, refeições e horas de repouso, vigiando e orientando, e cuidando da higiene, vestuário, alimentação e acompanhamento em passeios, excursões e visitas, promovendo o desenvolvimento integral e harmonioso das crianças, incluindo as com necessidades especiais de educação.

¹³³ A entrevistada autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 10 de Maio de 2012.

7. Como surgiu o curso?

Pela procura demonstrada pelos candidatos à oferta de ensino da Casa Pia de Lisboa.

8. Quantos alunos tem no atual ano letivo?

22 educandos.

9. Qual é a opinião dos alunos sobre o curso? Tem ido ao encontro das expectativas que eles tinham inicialmente?

Boa. Gostam do que fazem, principalmente quando estão com crianças, a interagir com elas.

10. O feedback tem sido positivo?

Sim. Muito positivo

11. Que expectativas tem em relação aos futuros profissionais? Considera que o curso lhes dá uma boa preparação?

Creio que sim. Neste momento está a decorrer a formação em contexto de trabalho e a média da avaliação dos educandos tem sido de *Muito Bom*.

12. Existe um programa de estágios em contexto de trabalho. Como avalia a integração dos seus alunos no CCC. A experiência tem sido positiva?

Este curso ainda não terminou a sua primeira edição. No entanto, ao nível dos estágios a avaliação é positiva. Os educandos envolvidos superaram as expectativas relativamente ao seu desempenho, relativamente às competências adquiridas ao longo do curso.

13. Que sugestões?

Uma previsão mais antecipada das atividades a desenvolver.

14. Costuma visita museus?

Costumo.

15. Conhece o Centro Cultural Casapiano?

Sim.

16. Esse conhecimento foi proporcionado por razões pessoais ou profissionais?

Conheci o CCC por motivos profissionais

17. Como o avalia? (pontos fortes, fracos)

Como pontos fortes, a sua localização geográfica, a versatilidade de alguns espaços, a história de uma Instituição e do seu mentor. Como pontos fracos o

abandono e o desarrumo de alguns espaços, o horário, a publicidade de alguns eventos, e a permanência de um guia a tempo inteiro.

18. Qual o papel do Centro Cultural Casapiano no seio da Casa Pia de Lisboa?

Deveria ser o pólo aglutinador de toda a história de uma Instituição. O guardião de um espólio cultural e artístico de momentos da história de Portugal.

19. Na sua opinião, quais são os públicos do Centro Cultural?

Prioritariamente a comunidade interna. Alunos, professores e, também, familiares.

20. No âmbito das suas funções de coordenadora do curso, considera que o mesmo poderia ser útil para o Centro Cultural Casapiano? Em que medida?

Sim. Na concepção de projetos para a comunidade.

21. Já desenvolveu algum projecto para ou com o Centro Cultural Casapiano?

Sim.

22. Que balanço?

Positivo.

23. Em termos de comunicação que meios considera que poderiam ser os mais adequados para projectar e afirmar o Centro Cultural Casapiano?

Reportagens televisivas sobre a história que o mesmo comporta, sobre a potencialidade dos seus equipamentos.

24. Considera útil a aplicação de estratégias de marketing na concepção de um programa de comunicação para o Centro Cultural Casapiano?

Embora dispensiosa, acho que esta ferramenta de comunicação é, mais do que útil, imprescindível para a afirmação do Centro Cultural

25. Podemos afirmar que existe uma identidade casapiana?

Enquanto profissional da Casa não tenho a menor dúvida que existe. Talvez com menos intensidade do que há uns anos atrás mas continua a existir nas diferentes gerações de alunos e, também, no corpo docente. Este é um trabalho muito exigente em termos de entrega pessoal. Temos que gostar muita do que fazemos e da Instituição para conseguirmos ter um bom desempenho.

26. A imagem da Casa Pia foi fortemente abalada com o escândalo de pedofilia. Considera que o Centro Cultural pode, de alguma forma, contribuir para inverter a actual percepção pública da Instituição?

Acredito que sim. Têm sido feitos esforços nesse sentido

27. Considera importante a existência de um Gabinete de Comunicação na Casa Pia de Lisboa? Porquê?

Sim. Porque todas as entidades devem ter um “espaço” que reúna todas as informações e que as coloca à disposição de toda uma comunidade planetária, principalmente numa Instituição como a Casa Pia de Lisboa, com tanta história, e com tantas interacções com as comunidades locais.

28. Como avalia o trabalho desenvolvido por este Gabinete?

Tem feito um bom trabalho mas há ainda muito por fazer em termos de projecção mediática.

29. Que contributos poderia dar o seu curso?

Uma colaboração mais assertiva nas atividades do centro, relacionadas com crianças.

30. A recente implementação da gestão por processos na Casa Pia de Lisboa (GIP) veio incentivar uma política de trabalho em rede. Qual a sua opinião sobre esta questão?

Neste momento a rede ainda não funciona em tempo útil, e nem os documentos disponibilizados na rede estão acessíveis à maioria dos colaboradores.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 7: Entrevista a Rita Gomes, coordenadora do Curso de Animador Sociocultural¹³⁴

Bom tarde,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que contemple a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil da Entrevistada:

Nome: Ana Rita Ramalho Gomes

Idade: 47

Profissão: Professora

Formação: Licenciatura em Design

Situação profissional: Contratada

Entrevista:

1. Qual é a sua formação?

Sou licenciada em design.

2. Que função tem na Casa Pia de Lisboa?

Sou professora. Dou aulas em Maria Pia.

3. Faz parte do mapa de pessoal?

Sou contratada

4. É coordenadora do curso de animador sociocultural. Há quanto tempo coordena o curso?

Há 4 anos

5. Como o define?

O curso de animador sociocultural dá equivalência ao 12ºano

6. Qual é o perfil dos futuros profissionais?

É um curso dinâmico e bem disposto. Os alunos finalistas devem saber planear e desenvolver uma atividade direccionada para um determinado grupo alvo. Têm que ter iniciativa, poder de adaptação a novas situações e criatividade.

7. Como surgiu o curso?

Surgiu com o aparecimento do ensino secundário e profissional no nosso CED. No início tentámos junto da ANQ implementar um curso novo com maior carga

¹³⁴ A entrevistada autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 14 de Maio de 2012.

artística mas não foi aprovado. Neste momento o nosso curso é igual ao de todas as escolas do ministério da educação.

8. Quantos alunos tem no atual ano letivo?

Temos 25 alunos.

9. Qual é a opinião dos alunos sobre o curso? Tem ido ao encontro das expectativas que eles tinham inicialmente?

Os alunos gostam muito de frequentar o curso mas em especial as aulas da componente técnica, e também, de desenvolver os projetos na escola e no exterior.

10. Quantos alunos estão atualmente inseridos no mercado de trabalho?

Ainda só tivemos 9 alunos finalistas; desses, 3 estão inseridos e os outros estão a trabalhar noutras áreas.

11. O feedback tem sido positivo?

Sim tem sido muito positivo, são alunos dinâmicos e criativos.

12. Que expectativas tem em relação aos futuros profissionais? Considera que o curso lhes dá uma boa preparação?

A área da Animação ainda é das poucas onde há procura no mercado de trabalho e está em expansão apesar da crise e da dificuldade que as instituições têm em contratar alguém. Penso que o curso lhes dá uma boa preparação em conjunto com a Formação em Contexto de Trabalho que é muito importante para os alunos ao nível de experiência de trabalho.

13. Existe um programa de estágios em contexto de trabalho. Como avalia a integração dos seus alunos no CCC. A experiência tem sido positiva?

Este ano foi a primeira vez que tivemos alunos a estagiar no CCC mas foi muito positivo. Os alunos gostaram muito e penso que as atividades lá desenvolvidas vêm de encontro ao perfil do nosso curso.

14. Costuma visitar museus?

Sim, costumo e também costumamos levar os alunos em visitas de estudo, tanto a museus como espetáculos de dança ou teatro.

15. Conhece o Centro Cultural Casapiano?

Conheço por razões profissionais.

16. Que sugestões?

Penso que o CCC está mais dinâmico e quanto mais interagir com o exterior melhor.

17. Como o avalia?

Penso que é muito bom a existência deste centro que pode ser dinamizado pelos educandos da CPL com exposições de trabalhos, workshops, espetáculos e divulgar a Casa Pia ao exterior. No entanto, penso que os diferentes CED's ainda não recorrem a ele com muita frequência.

18. Qual o papel do Centro Cultural Casapiano no seio da Casa Pia de Lisboa?

Dar a conhecer a história da Casa Pia e mostra alguns trabalhos desenvolvidos pelos educandos; assim como, mostra trabalhos de artistas do exterior aos casapianos.

19. Para que públicos está direccionado?

Creio que está muito virado para a comunidade escolar interna que deve ser, sem dúvida, a prioridade. De qualquer forma tem que abrir portas ao exterior e conquistar novos públicos

20. No âmbito das suas funções de coordenador do curso, considera que o mesmo poderia ser útil para o Centro Cultural Casapiano? Em que medida?

Sim porque é um bom espaço para os nossos alunos desenvolverem alguns dos seus projetos e ao mesmo tempo dinamizarem o CCC.

21. Já desenvolveu algum projeto para ou com o Centro Cultural Casapiano?

Sim, este ano os estagiários do 3º ano aplicaram os seus projetos de PAP; e há uns anos, o curso de Artes Visuais fez uma exposição dos seus trabalhos.

22. Que balanço?

O balanço foi positivo pois motivou os alunos ao verem o seu trabalho valorizado e reconhecido. O centro tem boas condições para o desenvolvimento destes projetos e deve ser mais utilizado.

23. Em termos de comunicação que meios considera que poderiam ser os mais adequados para projetar e afirmar o Centro Cultural Casapiano?

A Internet, televisão, rádio, revistas culturais e publicidade no exterior.

24. Considera útil a aplicação de estratégias de marketing na concepção de um programa de divulgação para o Centro Cultural Casapiano?

Acho muito importante. É uma forma de projectar e afirmar o espaço e a Casa Pia.

25. Podemos afirmar que existe uma identidade casapiana?

Sem dúvida alguma. Apesar das diferentes de CED para CED, acho que há regra geral as pessoas identificam-se com a missão da Casa.

26. A imagem da Casa Pia foi fortemente abalada com o escândalo de pedofilia. Considera que o Centro Cultural pode, de alguma forma, contribuir para inverter a actual percepção pública da Instituição?

O Centro Cultural pode e deve ter um papel determinante não apenas para mudar a opinião sobre a Casa Pia, a nível externo como, também, para restituir aos alunos, famílias e também aos colaboradores o sentimento de pertença e de confiança na Instituição

27. Considera importante a existência de um Gabinete de Comunicação na Casa Pia de Lisboa? Porquê?

È importante que haja uma equipa com esta responsabilidade e disponibilidade uma vez que é um trabalho que exige tempo.

28. Como avalia o trabalho do gabinete?

A equipa é extremamente disponível. Creio que têm feito um enorme esforço para dar resposta às necessidades de comunicação da Casa.

29. A recente implementação da gestão por processos na Casa Pia de Lisboa (GIP) veio incentivar uma política de trabalho em rede. Qual a sua opinião sobre esta questão?

O trabalho em rede é importante em algumas áreas embora deva respeitar a especificidade de cada CED, Curso e educandos.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 8: Entrevista a Carla Correia, Coordenadora dos cursos de Produção Artística e Comunicação Audiovisual¹³⁵

Bom dia,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita conceber um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que conceba a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil da Entrevistada:

Nome: Carla Correia

Idade: 41 anos

Profissão: Docente

Formação: Licenciada em Arte e Tecnologia

Situação profissional: Docente do Mapa de Pessoal

Entrevista:

1. Há quanto tempo coordena estes dois cursos?

Este é o 5º ano letivo que coordeno os cursos de Produção Artística e Comunicação Audiovisual.

2. Como os define?

Penso que o ensino artístico especializado é dinâmico, empreendedor e proativo. Tentamos que os educandos descubram, em si, modos de ser e estar de acordo com as características acima referidas -Profissionais dinâmicos, empreendedores e proactivos a par da flexibilidade da mobilização dos conhecimentos é no que acreditamos e investimos.

3. Como surgiram?

Estes dois cursos surgiram da necessidade de descentralizar o Ensino Artístico Especializado das duas Escolas Artísticas que os ministram desde sempre: A Escola Artística António Arroio – Lisboa e a Escola Artística Soares dos Reis – Porto.

¹³⁵ A entrevistada autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 14 de Maio de 2012.

Desde a criação dos Cursos de Artes de nível II que a CPL exportava alunos para Escola Artística António Arroio, ora estes alunos poderiam concluir os estudos secundários na Instituição. Sendo oriundos de famílias com o perfil de procura da Instituição, muitos abandonavam os estudos por não terem capacidade financeira para enfrentar listas de materiais caros e não financiados pelo Ministério da Educação. Desta forma, e atendendo a estas experiências que vinham a ser relatadas pareceu-nos pertinente descentralizar este modelo de ensino, dando aos alunos da CPL e a outros a oportunidade de concluírem a sua formação artística, com as mesmas oportunidades que todos os outros.

É também sabido que o ensino artístico promove o pensamento lateral, tornando mais flexível o pensamento e a integração dos conhecimentos, bem como a abordagem aos “problemas”. Por outro lado, a CPL tem desde a sua génese a grande tradição das Artes que agora viram o seu regresso.

4. Quantos alunos tem no atual ano letivo?

Entre as turmas do 10º e 11º anos há 31 alunos.

5. Qual é a opinião dos alunos? Os cursos têm ido ao encontro das expectativas que tinham inicialmente?

Penso que a opinião dos alunos é positiva. Acima de tudo acredito que eles sentem que há um grupo de formadores que investe nas suas formações e que apostam na diferenciação das experiências pedagógicas propostas aos alunos. Desta forma, acredito que até tem superado as expectativas dos alunos. Mas esta é a visão da Diretora de Curso...

6. Quantos alunos estão atualmente inseridos no mercado de trabalho?

Todos estão/estiveram inseridos em mercado de trabalho...nem sempre dentro da área.

7. O feedback tem sido positivo?

Sim. Os alunos inseridos em mercado de trabalho têm dado feedback positivo das suas acções profissionais, sendo estas dentro ou fora da área.

8. Considera que estes cursos lhes dão uma boa preparação?

Sim, acredito que a formação é boa, no entanto poderá ser sempre melhorada. Situações como a aquisição de equipamentos específicos às áreas de formação serão sempre fundamentais para a melhor formação dos nossos alunos, bem como uma instalação de internet que permita trabalhar on-line os produtos multimédia produzidos pelos alunos. Estas duas áreas têm sido aspetos sensíveis tanto aos formadores como aos formandos.

9. Conhece o Centro Cultural Casapiano?

Sim.

10. Esse conhecimento foi proporcionado por razões pessoais ou profissionais?

Foi proporcionado por razões profissionais.

11. Como o avalia? (pontos fortes, fracos)

Pontos fortes: espaço, logística, recursos humanos, articulação entre CCC e o CED D. Maria Pia. Pontos fracos: agenda, articulação entre os CED, meio de divulgação da oferta formativa...leitura do espaço pouco contemporânea (muito estático e “institucional”).

12. Qual o papel do Centro Cultural Casapiano no seio da Casa Pia de Lisboa?

Gostaria que fosse mais um espaço agregador mas aberto à comunidade... Um espaço de parcerias, de abertura ao exterior.

13. No âmbito das suas funções de coordenadora considera que o mesmo poderia ser útil para o Centro Cultural Casapiano?

Penso que poderíamos partilhar acção que temos feito pontualmente, mas que poderiam ser mais efectivas.

14. Já desenvolveu algum projecto para ou com o Centro Cultural Casapiano?

Sim. Ao longo da minha experiência como docente e directora de curso, temos vindo a concretizar várias exposições dos alunos, organização de visitas de estudo ao CCC.

15. Que balanço?

Penso que é positivo, embora “sofrido”.

16. Em termos de comunicação que meios considera que poderiam ser os mais adequados para projectar e afirmar o Centro Cultural Casapiano?

Procurar parcerias com organismos exteriores à CPL... A abertura é fundamental! Parcerias com a Câmara Municipal de Lisboa juntas de freguesia, instituto português da juventude através da organização de eventos culturais, desportivos e tecnológicos.

17. Considera importante a existência de um Gabinete de Comunicação na Casa Pia de Lisboa? Porquê?

Sim. Considero ser fundamental porque poderá fazer a ponte entre a Instituição e a Comunidade, seja em micro ou em macro escala. O gabinete tem/deverá ter uma acção importantíssima no que é a informação à comunidade do que é a Casa Pia de Lisboa. A Casa Pia precisa de “respirar” e o Gabinete de Comunicação poderá/deverá proporcionar “frescura” e leveza. O peso institucional da Casa Pia faz-se sentir e continuamos fechados sobre nós próprios.

18. Que contributos poderia dar o seu curso?

Desde que planificado atempadamente poderemos contribuir nas acções promotoras da qualidade do que se faz no EAE contribuindo, desta forma, para um todo.

19. A recente implementação da gestão por processos na Casa Pia de Lisboa (GIP) veio incentivar uma política de trabalho em rede. Qual a sua opinião sobre esta questão?

Penso que o trabalho em rede é pertinente e poderá simplificar as actividades, mas não sei se este modelo de Gestão de Processos o conseguirá fazer. Continuo a sentir que tudo é difícil, fazendo parte de uma engrenagem pouco ágil e pouco facilitadora.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 9: Entrevista a Eunice Baptista, publicitária da agência de comunicação Backstage¹³⁶

Boa tarde,

O meu nome é Áurea Maia e esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Projecto do Mestrado em Museologia, desenvolvido pela Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo é recolher informação que permita elaborar um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano que conceba a potencialização de recursos internos, passíveis de afirmar favoravelmente a imagem e identidade institucional.

Perfil da Entrevistada:

Nome: Eunice Baptista

Idade: 35

Profissão: Publicitária

Formação: Universitária

Situação profissional: Publicitária na Agência de Comunicação *Backstage*

Entrevista:

1. Qual é a sua formação?

Sou licenciada em ciências da comunicação, variante publicidade

2. Há quanto tempo trabalha na Backstage?

Trabalho há 6 anos na *Backstage*.

3. Que função desempenha?

Sou publicitária

4. Que tipo de vínculo tem com a Backstage?

Sou contratada. Tenho emprego!

5. Quais as principais áreas de actuação da Backstage?

A Backstage/MBC Group é uma agência de comunicação de serviço completo nas áreas da assessoria mediática, relações públicas, publicidade, marketing, compra de espaço em meios e organização e gestão de eventos.

6. A vossa carteira de clientes inclui instituições culturais?

Sim, inclui.

7. Qual a importância da comunicação para as instituições culturais?

¹³⁶ A entrevistada autorizou a integração do seu nome no Trabalho de Projecto bem como da entrevista que concedeu. A entrevista foi realizada no dia 23 de Maio de 2012.

Fundamental como forma de captar público, divulgar conteúdos e difundir cultura, conquistar reconhecimento social e apoio para as iniciativas que promove; importante enquanto factor de diferenciação no universo cultural e fundamental para a excelência no relacionamento com outras instituições e, acima de tudo com os seus diversos públicos estratégicos.

8. Considera que o marketing pode ser aplicado a museus?

Sim. O crescente aumento e diversidade de núcleos museológicos a que se tem assistido nos últimos tempos, nem sempre tem uma correspondência directa com a sua importância real no contexto sociocultural em que estes surgem inseridos. O marketing tem aqui um papel fundamental no processo de afirmação junto da comunidade, local, nacional e internacional, conforme a sua dimensão e vocação cultural, mas também como forma de promover a cultura, o desenvolvimento económico e até na fixação de populações, através da dinamização de eventos e divulgação de produtos que ajudem a atrair o interesse de mais público e de um público mais diferenciado.

9. Já desenvolveu algum trabalho nesta área? Exemplifique

No âmbito da minha actividade profissional, apenas trabalhos de organização de espaços de exposição, estudos de sinalética para museus, organização de exposições, divulgação de eventos, imagem gráfica para diversos eventos em museus e organização, produção de conteúdos e desenvolvimento de catálogos para exposições.

10. Num cenário de crise como o que vivemos actualmente em que medida a comunicação e o marketing poderão ser ou não um importante contributo para as práticas de gestão em museus?

Têm papel central, principalmente de pensarmos na utilização de novas ferramentas de comunicação, que permitem um crescente número de contactos, com um público cada vez mais diferenciado e a custos mais reduzidos do que as ferramentas tradicionais e aqui destaco a importância de todos recursos online e digitais, cada vez mais populares.

11. A comunicação poderá ser ou não um bom veículo de sustentabilidade?

Sim, principalmente se for encarada enquanto forma de divulgação de e rentabilização recursos já existentes e se forem tidas em consideração as novas tecnologias de informação e comunicação de que falava anteriormente e que permitem comunicar de forma mais eficaz e eficiente, com menor afectação de recursos.

12. É correcto falar de marketing cultural? Gostaria de destacar algum exemplo nesta matéria?

Na minha opinião sim, enquanto forma de especialização na utilização das técnicas de comunicação e marketing na divulgação de um produto ou entidade através da projecção da cultura. Utilizo como exemplo as diversas fundações e outras entidades de âmbito cultural, como a Fundação EDP e outras congéneres.

13. Trabalhou para a Casa Pia de Lisboa, através da Backstage, durante cerca de 3 anos. Que imagem tem da Instituição?

Uma Instituição de enorme valor e importância social, em grande transformação no sentido da modernização e da melhoria das condições que oferece aos seus públicos; com grande reconhecimento social, mas actualmente ainda a lutar para reafirmar a sua credibilidade junto da sociedade.

14. Que funções desempenhava? Que trabalhos gostaria de destacar?

Durante o tempo que a Casa Pia foi cliente da Backstage/MBC Group, desenvolvia trabalho de assessoria de comunicação em parceria com o Gabinete de comunicação da Instituição.

15. Que balanço faz dessa experiência?

Foi uma experiência muito positiva e marcante, porque me deu a oportunidade de conhecer por dentro a Instituição e a sua extraordinária obra e também porque o tipo de conteúdos que me permitiu trabalhar e contactar me agrada muito.

16. Qual o papel da comunicação numa Instituição com as características da Casa Pia de Lisboa?

Fundamental não só ao nível da divulgação de serviços e produtos que oferece, mas também como forma de contribuir para a sua reafirmação social e reconhecimento por parte do público, principalmente nesta altura em que os acontecimentos em que a Instituição se viu envolvida ainda estão muito presentes.

17. Do seu contacto profissional com a Instituição considera que podemos falar de uma identidade Casapiana?

Creio que sim. Há claramente um forte sentimento de pertença à Instituição por parte dos funcionários, alunos e ex-alunos materializados, pelo que tive oportunidade de ver, nas cerimónias institucionais como a Abertura do Ano Lectivo e o Aniversário da Casa Pia.

18. Existe na casa Pia um Gabinete de Comunicação. De que forma este poderia ser potencializado?

Muito se tem falado da Casa Pia nos últimos anos, nem sempre pelas razões mais positivas. Acho que o Gabinete de Comunicação é fundamental nesse trabalho de fazer passar para a sociedade uma imagem de credibilidade, modernidade e dinamismo, alicerçada na sua tradição secular.

19. Desenvolveu algum tipo de trabalho para o Centro Cultural Casapiano? Gostaria de destacar algum?

Particpei em diversos trabalhos, nomeadamente ao nível da criação de imagem gráfica e conteúdos para divulgação de exposições e eventos que tiveram lugar nos espaços do Centro e na divulgação institucional do próprio Centro.

20. Qual é a missão do Centro Cultural Casapiano?

Dar a conhecer a História da Casa Pia

21. Teve oportunidade de visitar o Centro Cultural casapiano. O que mais a cativou? Como descreveria a sua experiência enquanto visitante?

Visitei algumas vezes em situação de trabalho, apesar de também já conhecer por visitas anteriores em situação de lazer. Acho o espaço bonito, convidativo e bem organizado. Gosto especialmente da Biblioteca e do espólio bibliográfico.

22. Que aspectos positivos e negativos gostaria de assinalar?

A localização é um dos pontos mais fortes, assim como o espólio e as condições excepcionais do espaço. Acho que os seus eventos e recursos são pouco divulgados.

23. Em que medida a comunicação poderia reverter a favor do Centro Cultural Casapiano?

Tendo em conta a sua localização numa das zonas mais movimentadas e visitadas da cidade, acho que pode ter um papel fundamental como forma de colocar este espaço no roteiro dos visitantes. É não só uma questão de divulgação, mas também de aumento oferta e da diversificação de eventos.

24. Que Serviços ou aspectos do Centro Cultural Casapiano poderiam, na sua opinião, ter mais impacto em termos de comunicação e marketing?

Agrada-me a ideia do espaço e das suas diversas valências no seu conjunto. Acho que a biblioteca e o arquivo podem ter um grande potencial, tendo em conta o espólio que encerram e a sua relevância social.

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO 10: Colaboradores do CCC, categoria profissional e respectivas funções

SERVIÇO	Nº COLABORADORES	CATEGORIA PROFISSIONAL	FUNÇÕES
Direcção	1	Cargo de direcção intermédia de 1º grau	Dirigir os serviços e assegurar o cumprimento das funções bem como coordenar a execução do plano anual de actividades
Serviços administrativos	1	Assistente técnico	- Desenvolver actividades inerentes à actividade interna do CCC
Recepção	1	Assistente técnico	- Vigilância e acolhimento ao público
Pessoal auxiliar	1	Técnico de apoio especializado	- Vigilância
Colecção visitável	1	Técnico superior	- Gerir o acervo, coordenar actividades e desenvolver projectos nas áreas da conservação, investigação, gestão e divulgação das colecções
Biblioteca	2	Docente, técnico superior e assistente técnico	-Conservar, gerir e divulgar o espólio bibliográfico assim como propor actividades de dinamização da biblioteca
Arquivo Histórico e de Imagem	3	Técnico superior	- Conservação e tratamento arquivístico dos fundos documentais
Serviço educativo	2	Técnico superior	- Propor, dinamizar e avaliar actividades lúdico-pedagógicas

ANEXO 11: Cronologia das exposições temporárias (2000-2011)

2000:

- ***“Obra Pública de Autores Casapianos”***

Sinopse:

Exposição inaugural de fotografia representativa da obra pública de artistas casapianos, nomeadamente, João José de Aguiar, Francisco dos Santos, Hélder Batista, Gil Teixeira Lopes, José Neto, Leopoldo Batalha, Martins Correia entre outros.

- ***Retrospectiva da obra do Mestre Martins Correia***

Sinopse:

Mostra de pintura e escultura do artista

2001:

- ***A Harmonia dos Contrários***

Sinopse:

Exposição de medalhística do escultor e medalhista Hélder Batista (antigo aluno da Instituição)

2002:

- ***Gil Teixeira Lopes: Retrospectiva de Gravura***

Sinopse:

Mostra de gravura do pintor e escultor Gil Teixeira Lopes (antigo aluno da Instituição)

2003:

- ***Casa Pia de Lisboa 1880-1920***

Sinopse:

Exposição de Fotografia com algumas das imagens mais representativas do arquivo histórico da Casa pia de Lisboa, nomeadamente, originais de Carlos Relvas.

2004:

- ***Memórias do Futebol Português***

Sinopse:

Integrada no euro 2004 a exposição documental e fotográfica representa a ligação da Casa Pia de Lisboa à génese da criação de alguns clubes de futebol portugueses mais emblemáticos, nomeadamente o Sport Lisboa e Benfica, bem como à criação do jornal desportivo “A Bola” cujos fundadores – Ricardo Ornelas, Cândido de Oliveira e Ribeiro dos Reis – foram alunos da Instituição.

2005:

- ***Os Direitos da Criança***

Sinopse:

Exposição de cartoons da autoria de Jorge Braga

- **Pina Manique: O Político, o Amigo de Lisboa**

Sinopse:

- Exposição documental sobre Diogo Inácio de Pina Manique, o fundador da Casa Pia de Lisboa, integrada nas comemorações do bicentenário da sua morte (1805-2005).

2006:

- *Novas Artes*

Sinopse:

Exposição de pintura, escultura e instalações pelo Instituto Politécnico das Caldas da Rainha

2007:

- **O Universo da Guerra das Estrelas**

Sinopse:

Mostra de Brinquedos de um colecionador particular

2008:

- **Reformulação e inauguração do novo percurso da exposição permanente dedicado à História da Casa Pia de Lisboa**

2009:

- **Olhar a CPL através das suas fardas**

Sinopse:

Exposição de fardas da Instituição desde a fundação da CPL, em 1780, até à proposta de nova farda da responsabilidade do Atelier Os Manéis

2010:

- **“Acredita em Heróis”**

Sinopse:

Mostra de trabalhos da autoria de GonçaloMar que são o reflexo de todas as referências de rua adquiridas pelo artista.

- **“Caminhos com Arte”**

Sinopse:

Exposição de trabalhos de pintura, gravura, escultura e desenho de alunos e docentes do Centro de Educação e Desenvolvimento D. Maria Pia

2011

- **“A Cidade”** de Nadir Afonso

Sinopse

Dedicada à obra gráfica de Nadir Afonso resultou de uma parceria entre o Centro Cultural Casapiano e a Fundação Nadir Afonso.

ANEXO 12: Publicações do Centro Cultural Casapiano

Catálogos:

- **Casa Pia de Lisboa: Centro Cultural Casapiano – Património Cultural**
(Catálogo do Património Cultural da Casa Pia de Lisboa).

- **Casa Pia de Lisboa: “220 anos da Casa Pia de Lisboa: Instruir, Educar e Amparar**
(Livro comemorativo dos 220 anos da Casa Pia de Lisboa assinala a inauguração do Centro Cultural Casapiano).

- **Martins Correia**
(Catálogo da exposição de escultura e pintura do Mestre Martins Correia patente ao público no CCC, de 20 de Outubro a 9 de Novembro de 2000).

- **Armas Antigas Portuguesas – A arte e a Ciência numa exposição do Centro Cultural Casapiano**
(Catálogo da Exposição Patente ao Público no CCC, em Novembro, de 2000).

- **A Arte Popular e os presépios portugueses**
(Catálogo da Exposição patente ao público no Centro Cultural Casapiano, entre Dez. 2000/Jan. 2001)

- **A Harmonia dos Contrários**
(Catálogo da Exposição do Mestre Hélder Batista patente ao público no Centro Cultural Casapiano, em Março/Abril 2001).

- **A Obra e o Rosto na Arte Popular**
(Catálogo da Exposição patente ao público no CCC, de 10 de Maio a de 2001).

- **Gil Teixeira Lopes – Retrospectiva de Gravura**
(Catálogo da exposição Retrospectiva de Gravura do mestre Gil Teixeira Lopes, ex-aluno casapiano, patente ao público de 12 de Abril a 3 de Julho de 2002 no Centro Cultural Casapiano)

- **Lorosa`e pintura e poesia**
(catálogo da exposição de pintura, alusiva a Timor, da autoria da pintora Dad).

- **Árvores de Terras Magras – Desenhos de Hélder Batista**
(Catálogo da Exposição de Hélder Batista que decorreu em 2003 no Centro Cultural Casapiano).

- **Impressões de um tempo: séculos XVI a XVIII**
(Catálogo que visa dar a conhecer aquele que se considera ser o seu núcleo mais precioso – o Livro Antigo - obras impressas entre os séculos XVI e XVIII).

- **Pina Manique: O Político, o Amigo de Lisboa (Comemorações do Bicentenário da sua morte: 1805-2005)**

(Catálogo da Exposição patente no Centro Cultural Casapiano de 30 de Junho a 28 de Outubro de 2005. Análise da vida e obra do fundador da Casa Pia de Lisboa – a sua biografia, a sua relação com a cidade de Lisboa e sua íntima relação com a Casa Pia de Lisboa).

- **Guia da exposição permanente**
(guia concebido e publicado por ocasião da reformulação do percurso expositivo em 2008)

Outras publicações

- DVD sobre a colecção visitável em LGP
- Conteúdos descarregáveis
- Folheto alusivo à exposição permanente
- Conteúdos em braille alusivos à exposição permanente

ANEXO 13: Equipa do Projecto de Reformulação da exposição permanente

Concepção	Áurea Maia
	Hélder Tavares
	João Louro
	Adérito Tavares
	José dos Santos Pinto
	João Teixeira
Investigação	Áurea Maia
	Adérito Tavares
	José dos Santos Pinto
	David Ribeiro
	António Rebelo
	António Ferreira
Retroversões	Pedro Miguel Lucas
	Ana Maria Aprá
	Fernanda Damião
	Graça Maria Gonçalves
	Maria Leonor Oliveira

ANEXO 14: Equipa do projecto de Arquitectura

ARQUITECTURA	Arquitecto Rui Cardim (coordenação) Arquitecto Fernando Amaral Fernandes Arquitecto Vasco de Almeida Leitão Arquitecto Paulo Jorge Alves Melão Designer Margarida Aires de Barros
DECORAÇÃO (artistas plásticos)	Escultor Martins Correia (Consultoria) Pintor Gil Teixeira Lopes (Consultoria) Escultor Hélder Batista (Consultoria e intervenção plástica) Pintor Francisco de Aquino (Coordenação, Consultoria/ Museologia/ intervenções plásticas) Escultor Fernando Fonseca (intervenção plástica) Escultor Rogério Machado (intervenção plástica) Escultor António Cândido (Intervenção Plástica) Pintor Carlos Henriques (intervenção Plástica)
ELEMENTOS ESTRUTURAIS (Betão armado e redes)	Engenheiro João Luís P. Villas-Boas e Costa Engenheiro Cândio Martins
INSTALAÇÕES / EQUIPAMENTO MECÂNICO E TRATAMENTO AMBIENTE:	Engenheiro Armando Tavares da Silva (Comportamento térmico/ transferência de calor) Engenheiro Eduardo Manuel de Almeida Neto Engenheiro Humberto Reis
INSTALAÇÕES DE ASCENSORES	Engenheira Fernanda Gonçalves Engenheiro Humberto Reis
INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS ELÉCTRICOS	Luminotecnia, Laboratórios /Philips Engenheiro Nemésio J. B. Alvarez Sanches Engenheiro Raul Xavier
FISCALIZAÇÃO (Departamento de obras da Casa Pia de Lisboa)	Arquiteta Maria Jorge Brandão Engenheiro António campos Vieira Urbanista Rui Esteves Dra. Tereza Madeira (equipamento)
EMPREITEIRO	<u>Reilima, Sociedade de Construções, LDA:</u> - Engenheiro António Santa- Rita Colaço - Engenheiro Técnico Mário Baleizão



ANEXO 15: Áreas do Centro Cultural Casapiano

Espaços de Circulação Pública			
ESPAÇO		LOCALIZAÇÃO	
Zona Pública sem colecções	▪ Biblioteca “César da Silva”	Área Multifuncional	Piso 0
		Área de documentação Casapiana	Piso 1
	▪ Arquivo Histórico		Piso 1
	▪ Espaço de Bar / cafetaria		Piso - 1
	▪ Auditório “Rainha Santa Isabel”		Piso -2
	▪ Instalações sanitárias	Senhoras	Pisos -2;-1 e 0
		Homens	Pisos -2; -1 e o
		Deficientes	Piso -2



Espaços de Circulação Pública		
	ESPAÇO	LOCALIZAÇÃO
Zona Pública com colecções	Exposição Permanente da Colecção Visitável	Sala dos Reis
		Pisos 0 e 1
		Espaço Domingos Sequeira
		Piso 0
		Espaço Vieira Portuense
		Piso 0
		Espaço José Ferreira Pinto Basto
		Piso 1
	Sala de Reuniões	Espaço José Rodrigues Lisboa
		Piso 1
		Espaço João Caetano Rivara
		Piso 1
	Galeria de ensino artístico	
	Piso 1	
	Espaço Martins Correia	
	Piso 2	
Espaço pedagógico “ Simões Raposo”		Piso -1
Espaço José da Cunha Taborda (Exposições Temporárias)		Piso 0
Recepção		Piso 0



Espaços de Circulação Restrita		
Área interna com colecções	ESPAÇO	LOCALIZAÇÃO
	▪ Reservas da colecção visitável	Piso -1 e Piso 2
	▪ Depósito do Arquivo Histórico	Piso -1 e 1
	▪ Atelier Arquivo Fotográfico	Piso 2
	▪ Depósito Biblioteca	Piso 2



Espaços de Circulação Restrita		
Área interna sem colecções	ESPAÇO	LOCALIZAÇÃO
	▪ Depósito de materiais expositivos	Piso -1 (exterior)
	▪ Gabinete Direcção	Piso 1
	▪ Gabinete de audiovisuais	Piso -1
	▪ Gabinete Arquivo Histórico	Piso 1
	▪ Gabinetes Administrativos	Piso -1;1 e 2
	▪ Gabinete da Associação de Trabalhadores	Piso 2
	▪ Área de Investigação/ reservados	Piso 2
	▪ Instalações Sanitárias	Pisos 1 e 2
	▪ Copa	Piso -1
	▪ Armazém	Piso -1
	▪ PBX	Psio-1



Espaços Comuns		
Área Interna sem colecções	ESPAÇO	LOCALIZAÇÃO
	▪ Escadas	Piso -2; -1; o; 1 e 2
	▪ Ascensores	Piso -2; -1; o; 1 e 2
	▪ Balcão de informações	Piso 0
	▪ Pátio	Piso -1

ANEXO 16: Proposta de Percurso de visitas orientadas

Linhas programáticas:

O Centro Cultural Casapiano constitui o repositório da memória e História da Casa Pia de Lisboa, onde se materializa a importância de associar a inovação à tradição.

Enquanto veículo de transmissão e cultura, o Centro Cultural Casapiano constitui uma ponte entre a Instituição, os seus alunos e a sociedade em geral. Deve ser o espelho da Casa Pia de Lisboa e um complemento inequívoco do processo de educação e formação das crianças e jovens, promovendo conhecimento e salvaguarda da memória e identidade casapiana através do património, símbolos e manifestações socioculturais e artísticas.

(CF. Regulamento interno do CCC)

Exposições Temporárias:

As exposições temporárias têm como orientação temática a História e cultura da Casa Pia de Lisboa, nomeadamente, no que respeita ao ensino artístico e artistas que passaram pela Instituição bem como temáticas associadas à missão institucional e respectivas áreas de intervenção.

Públicos a privilegiar:

Tendo em conta a missão e áreas de intervenção da CPL, os grupos escolares ocupam uma fatia considerável do público do CCC. Por outro lado, e tendo em conta a localização geográfica privilegiada do CCC bem como um claro objectivo de afirmação deste equipamento no roteiro cultural da cidade de Lisboa, privilegiar-se-á os turistas e público adulto.

Pré escolar | 1º ciclo:

***A torto e a direito conhece os teus direitos:** Sabias que existe uma Convenção que foi feita a pensar nos teus direitos? Sabias que a Casa Pia trabalha há muitos, muitos anos a pensar em ti e nos teus direitos? Vem descobri-los através duma viagem no tempo no colecção visitável do Centro Cultural Casapiano.*

Conceito:

Partindo da Convenção dos Direitos da Criança, e, com base numa visita lúdica ao Colecção visitável o objectivo é dar a conhecer ao público em questão a forma como a Casa Pia de Lisboa, desde a sua fundação até à actualidade, tem promovido os direitos nas áreas da educação, da formação e da acção social. Discurso adequado ao escalão etário.

Nº de participantes: 25 a 30

Duração: 90 minutos

Reis a Rimar, Rimas de Falar:

Sabias que os Reis e Rainhas da História de Portugal foram um dia crianças como tu? Sabias que também eles tinham diferentes personalidades? Uns eram mais tímidos, outros mais extrovertidos e brincalhões... Vem descobrir com que Rei ou Rainha tens mais semelhanças!

Conceito:

Partindo da Colecção dos Reis do Colecção visitável do Centro Cultural Casapiano e em parceria com o “MIOEP - Modelo de Informação e Orientação Escolar e Profissional” da Casa Pia de Lisboa, a visita permite uma viagem no tempo onde os participantes terão oportunidade de reflectir sobre os seus pontos fortes e fracos, sentimentos, valores, interesses, preferências capacidades e competências contribuindo assim para o seu autoconhecimento.

Nº de participantes: 25 a 30

Duração: 90 minutos

O abc do CCC:

Cada letra um desafio! Cada desafio uma obra de arte e cada obra é um passo para conheceres melhor a História da Casa Pia de Lisboa.

Conceito:

Através do abecedário e de um jogo de palavras que se cruza com as próprias colecções do colecção visitável, o público em questão irá conhecer a História da Casa Pia de Lisboa. Cada letra corresponderá a uma obra | artista específico, e, partindo dessa mesma obra | artista far-se-á uma contextualização da Instituição permitindo assim dar a conhecer a Casa Pia de Lisboa aos mais pequenos.

Nº de participantes: 25 a 30

Duração: 90 minutos

2º e 3º ciclo:

Pelos caminhos de Belém, Pina Manique mostra o que tem:

Sabias que a Casa Pia de Lisboa faz parte integrante da História de Belém? Sabias que durante muitos e muitos anos estivemos instalados no Mosteiro dos Jerónimos? Gostavas de saber como era Belém no século XIX? Junta-te a nós nesta aventura!

Conceito:

Esta visita procura mostrar aos participantes a ligação Histórica entre a Casa Pia de Lisboa e o Mosteiro dos Jerónimos bem como as diferenças mais significativas entre Belém do séc. XIX e Belém na actualidade. Partindo duma visita e enquadramento à Casa Pia de Lisboa no Liberalismo Monárquico, far-se-á uma contextualização histórica do País em termos sociais, políticos e culturais. Em seguida, e, através do recurso ao espólio fotográfico da Instituição, será feita uma apresentação de imagens de Belém no século XIX e respectivo enquadramento.

Por último, a visita terminará com uma oficina pedagógica em que os participantes, mediante a prévia selecção de espaços e edifícios emblemáticos da zona de Belém, procurarão retratar as diferenças mais significativas

Nº de participantes: 15 a 20

Duração: 120 minutos

De olhos vendados percorremos o colecção visitável

E se, por um dia apenas, não conseguisses ver ou ouvir? E se o azul fosse sempre preto e os sons sempre silêncio? Vamos conhecer o dia-a-dia de quem não vê ou não ouve e aceitarmos a diferença.

Conceito:

Partindo de uma visita, de olhos vendados, à exposição permanente do colecção visitável os participantes terão oportunidade de conhecer a intervenção da Casa Pia de Lisboa nas áreas da surdez e da surdo-cegueira. Aceitar e conviver com a diferença bem como identificar obstáculos e barreiras encontradas e identificar outros sentidos, são os objectivos da visita. Em seguida, é lançado o desafio de desenhar uma obra (após observação através do tacto) e confrontarem-se com a diferença. Por último, divididos em pequenos grupos, os participantes dirão, em língua gestual o nome da obra de arte de que mais gostaram. Será distribuído o abecedário em LGP

Nº de participantes: 20 a 25

Duração: 90 minutos

Visitar a Casa Pia através da fotografia

Será que uma imagem vale mais do que mil palavras? Será que consegues reconstruir várias histórias através da fotografia? Será que através de uma única imagem consegues conhecer melhor a Casa Pia de Lisboa?

Conceito: Partindo do espólio fotográfico da Casa Pia de Lisboa, os participantes serão convidados a explorar várias imagens associadas ao acolhimento, à educação e formação, ao desporto e à música bem como aos vários equipamentos da Instituição. Divididos em pequenos grupos, e em núcleos específicos da colecção visitável, os participantes serão convidados a reconstruir a História da CPL, nas suas áreas de intervenção, através das imagens disponibilizadas.

Nº de participantes: máx. 20

Duração: 90 minutos

Aprendizes e aprendizagens

Barbeiro ou relojoeiro? Electricista, artista plástico ou Técnico de Desporto? Mecânico ou pasteleiro? Há um mundo de profissões à tua espera e há uma História por trás de todas elas que vale a pena conhecer.

Conceito: Tendo como pretexto a exposição permanente, é feita uma visita em torno do capital de experiência e peso histórico da CPL no que respeita ao ensino profissional. Serão abordados alguns dos cursos mais emblemáticos da Instituição, desde a sua fundação, como é o caso do Curso de Sargentos da Infantaria e o curso de relojoaria.

Nº de participantes: máx. 20

Duração: 90 minutos

Secundário e Profissional:

Lisboa, cidade das mais desvairadas gentes

Lisboa, cidade multicultural, era na segunda metade do Séc. XVIII uma das cidades mais perigosa da Europa, resultado do Terramoto de 1755. De que forma a Casa Pia de Lisboa, e, em particular, o seu fundador conseguiram enfrentar os obstáculos e inverter o rumo de vida de muitas das suas gentes é o convite que te fazemos ao longo desta visita.

Conceito: Partindo da figura de Pina Manique e da fundação da Casa Pia, os participantes terão oportunidade de ficar a conhecer um pouco melhor Portugal à época da fundação da Instituição bem como as políticas adoptadas na área social, na educação e na formação.

Nº de participantes: 20 a 25

Duração: 60 minutos

Da Academia do Nú ao Legado de Mário Cesariny

A Casa Pia de Lisboa tem uma tradição de mais de dois séculos no ensino artístico. Através da educação pela arte, a Instituição tem acompanhado e assistido ao percurso de vários artistas casapianos. Conhecer esse capital de experiência é o desafio que te lançamos.

Conceito: Esta visita orientada permite dar a conhecer a tradição da casa pia de Lisboa na área do ensino artístico, desde a criação da Academia do Nú no castelo de S. Jorge, passando pela Academia de Belas Artes em Roma até ao legado de Mário Cesariny para a construção de uma escola de artes e no CED D. Maria Pia. A visita permite, igualmente, dar a conhecer alguns artistas contemporâneos como é o caso de Gil Teixeira Lopes, Helder Batista, Martins Correia e Pedro Guedes. No final, os jovens poderão participar num atelier de desenho.

Adultos:

Pina Manique, um Homem entre duas épocas

Diogo Inácio de Pina Manique, Intendente Geral da Polícia e figura controversa da segunda metade do Séc. XVIII. Convidamo-lo(a) a conhecer melhor a figura do fundador de Casa Pia de Lisboa, Instituição bicentenária. Que ideias? Que políticas? Que pressupostos sociais, de educação e da formação? Que peso teve a criação da casa Pia na sociedade da segunda metade do séc. XVIII?

Conceito: Conhecer um pouco melhor a figura do Fundador da Casa Pia de Lisboa bem como os pressupostos subjacentes à fundação da Instituição é o objectivo desta visita. Ao longo do percurso museológico será debatida a acção do Fundador quer a nível da Instituição, quer a nível do País e avaliada a herança Institucional que subsiste até aos dias de Hoje.

Nº de participantes: Max. 20

Duração: 90 minutos

Casa Pia de Lisboa : Do Mosteiro dos Jerónimos aos terrenos anexos

Em 1834, D. Pedro IV decreta a passagem da Casa Pia de Lisboa do Convento do Desterro para o Mosteiro de Santa Maria de Belém e terrenos anexos. Que mudanças se verificaram com a passagem da instituição para o Mosteiro dos Jerónimos? Que condicionalismos? Que reformas? É este o objectivo duma visita em torno da vida da Casa Pia, desde os princípios do Séc. XIX até à década de 40 do século XX, altura em que a Instituição passa definitivamente para os terrenos anexos.

Conceito: Dar a conhecer a Casa Pia do Liberalismo Monárquico até ao Estado Novo e tentar compreender as principais medidas e reformas adoptadas bem como as repercussões na vida das gerações de alunos que por aqui passaram.

Nº de participantes: Max. 20

Duração: 90 minutos

Casa Pia de Lisboa – Um Retrato social

O acolhimento foi, desde sempre, uma das áreas de intervenção da Casa Pia de Lisboa. Pretende-se com esta visita compreender as principais reformas nesta área e até que ponto as mesmas têm contribuído ao longo da História para o Superior interesse da criança.

Conceito: retratar o acolhimento através da História da Casa Pia de Lisboa.

Nº de participantes: Max. 20

Duração: 90 minutos

Casa Pia de Lisboa – o pioneirismo pedagógico

A Casa Pia de Lisboa, Instituição bicentenária, tem sido pioneira em diversas áreas desde a educação à formação passando, igualmente, pela intervenção social. Perceber a forma como esse pioneirismo pedagógico se materializou, desde a sua fundação até à actualidade, é o convite que aqui deixamos.

Conceito: retratar o pioneirismo pedagógico da Casa Pia de Lisboa. No final da visita será projectado um filme sobre a Instituição.

Nº de participantes: Max. 20

Duração: 90 minutos

Processo S09 – ANEXO 17: Ficha SIPOC Comunicação interna, externa e gestão da imagem			
Descrição sumária	Serviços participantes	Requisitos da NP EN ISO 9001	
<p>Este processo agrupa as actividades por meio das quais a CPL (1) assegura uma comunicação interna eficaz envolvendo os seus colaboradores, seus educandos e famílias, (2) promove e regula a sua comunicação externa com as partes interessadas – parceiros, autoridades, sociedade em geral, e (3) procura, por estes e outros meios, valorizar continuamente a sua imagem e reforçar a sua atractividade.</p> <p>Estas actividades incluem a identificação dos públicos-alvo, a selecção dos conteúdos informativos relevantes para esses públicos, e a mobilização e exploração dos canais de comunicação mais adequados para cada fim, bem como a gestão das situações de crise.</p> <p>O processo de comunicação compreende também o estabelecimento de relações mutuamente proveitosas com órgãos de comunicação social.</p> <p>Divulgar actividades sociais, culturais e artísticas em articulação com Centro Cultural Casapiano, outros órgãos e serviços de cultura.</p>	<p><u>Líder</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gabinete de Comunicação <p><u>Contribuintes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Todas as unidades e serviços da CPL 	<p>4.1. – Requisitos Gerais 5.5.1. – Responsabilidade e autorização 5.5.3. – Comunicação Interna 6.3. – Infraestrutura 8.1. – Generalidades 8.2.3. – Monitorização e medição dos processos 8.3. – Controlo do produto não conforme</p>	
Fornecedores	Insumos	Produtos	Beneficiários
<ul style="list-style-type: none"> Hierarquia e órgãos e serviços da CPL Colaboradores, educandos Constituintes Autoridades, tutela Comunicação social Sociedade em geral 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de Comunicação Identificadas Iniciativas de Comunicação Objectivos de Comunicação anuais Situações de Crise 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de Comunicação validadas e satisfeitas Plano de Comunicação elaborado e executado 	<ul style="list-style-type: none"> Hierarquia e órgãos e serviços da CPL Colaboradores, educandos e famílias Constituintes Autoridades, tutela Comunicação social Sociedade em geral Hierarquia e órgãos e serviços da CPL Órgãos de comunicação social Líderes de opinião

ANEXO 18: Oferta formativa 2012/2013 da Casa Pia de Lisboa

Abertas as candidaturas para a Casa Pia de Lisboa

Ano Letivo de
2012 2013

**CENTRO DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PINA MANIQUE**

Cursos Profissionais

Técnico de Manutenção Industrial - variante Mecatrónica Automóvel
Técnico de Energias Renováveis - variante de Sistemas Solares
Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos
Técnico de Eletrónica, Automação e Instrumentação
Técnico de Instalações Elétricas
Técnico de Restauração — variante Cozinha/Pastelaria
Técnico de Gestão
Técnico de Informática de Gestão
Técnico de Apoio Psicossocial
Técnico de Turismo
Técnico de Relojoaria
Técnico de Ótica Ocular
Técnico de Desporto e Condição Física
Técnico de Apoio à Infância
Técnico de Desenho de Construções Mecânicas - variante Modelação Gráfica de Moldes
Técnico de Construção Civil - variante de Desenho de Construção Civil

Cursos de Educação e Formação - Tipo 2

Empregado de Bar
Mecânica de Automóveis Ligeiros
Acompanhante de Ação Educativa
Assistente Administrativo
Operador de Informática
Eletricista de Instalações
Operador de CAD

Cursos de Educação e Formação - Tipo 3

Serralheiro Mecânico

**CENTRO DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO**

Educação Pré-Escolar

**CENTRO DE EDUCAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO D. MARIA PIA**

Educação Pré-Escolar

Ensino Básico

1º Ano
5º Ano

Ensino Secundário - Artístico Especializado

Produção Artística
Comunicação Audiovisual

Cursos Profissionais

Técnico de Restauração - variante Restaurante/bar
Técnico de Restauração - variante Cozinha/Pastelaria
Técnico de Design de Moda
Animador Sociocultural

**CENTRO DE EDUCAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO
D. NUNO ÁLVARES PEREIRA**

Educação Pré-Escolar

Ensino Básico

5º Ano

Cursos de Educação e Formação - Tipo 2

Pastelaria/Padeiro
Empregado de Bar

**CENTRO DE EDUCAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO
JACOB RODRIGUES PEREIRA**
(Abertura a crianças e Jovens Surdos e Ouvintes)

Educação Pré-Escolar

Ensino Básico

1º Ano
2º Ano
5º Ano
7º Ano

Cursos de Educação e Formação - Tipo 1

Auxiliar de Manutenção de Espaços

Cursos de Educação e Formação - Tipo 2

Auxiliar de Manutenção de Espaços

Ensino Secundário - Artístico Especializado

Desenho de Arquitetura

Para além de uma grande diversidade educativa e formativa a Casa Pia de Lisboa oferece ainda aos seus educandos condições exclusivas de apoio e acompanhamento:

- Percursos individualizados • Apoio social complementar • Informação, orientação escolar e profissional
- Formação complementar (música e desporto) • Apoio à inserção profissional






Contactos dos Centros de Educação e Desenvolvimento:

D. Maria Pia | Tel.: 21 816 52 00 • D. Nuno Álvares Pereira | Tel.: 21 361 67 10 • Jacob Rodrigues Pereira | Tel.: 21 304 10 70
Nossa Senhora da Conceição | Tel.: 21 382 55 80 • Pina Manique | Tel.: 21 365 12 00

Para mais informações consulte www.casapia.pt



ANEXO 19: Grelha de análise de conteúdos do livro de visitas

Período analisado	3 de Julho de 2008 e 9 de Abril de 2012	
Categoria	Subcategoria	Unidade de contexto (frase)
Pontos favoráveis	Imagem institucional	<i>“Os meus parabéns pela grande qualidade e pelo significado deste trabalho” (3. Julho de 2008)</i>
		<i>Bem hajam pelo trabalho que desenvolvem. A memória da CPL, sobretudo os jovens e todos quantos aqui trabalham e diariamente dão o seu melhor, sentir-se-ão orgulhosos, pelo trabalho motivador e de esperança (3. Julho de 2008)</i>
		<i>“Gostei imenso de conhecer melhor toda a evolução da Casa Pia. Parabéns e bem-hajam” (9. Julho de 2008)</i>
		<i>“Tinha uma ideia muito superficial desta magnífica Instituição. Louvo todos os que nela trabalham e dão o seu amor e esforço” (S/data)</i>
		<i>“Muito obrigada por este espaço. Está fantástico. Permite-nos conhecer uma casa que forma verdadeiros homens” (S/data)</i>
		<i>“Parabéns pelo excelente trabalho, tanto de pesquisa, como o carinho e cuidado que houve em toda a equipa para conseguir por este projecto em acção. Como casapiana, foi o que de mais gratificante e grandioso se fez, apesar de todas as adversidades encontradas, porque é através delas que crescemos e aprendemos a ser melhores. Bem haja” (S/data)</i>
		<i>“Adorei ver o Centro Cultural da Casa Pia” (S/data)</i>
		<i>“Muito interessante para quem viveu por dentro e para quem quer conhecer” (13. Setembro. 2009)</i>
		<i>“Fiquei encantado com a visita (demorei 2 horas). Gostei imenso do acolhimento”. (20. Julho. 2008)</i>
		<i>“Um espaço muito bem concebido e conseguido. Parabéns! Sem dúvida, um espaço a visitar e mais um motivo de orgulho para esta Casa que carrega tanta História” (23. out. 2008).</i>
		<i>“Imperdoável a minha ignorância em relação a este espaço. Parabéns” (s/data)</i>
		<i>“Simplesmente genial” (25. Set. 2009)</i>
		<i>“A visita a esta exposição fez-me alimentar o meu respeito e admiração pela nobre Instituição Casa Pia de Lisboa. Exposição obrigatória a inserir nos roteiros culturais e pedagógicos de Lisboa” (15. Out. 2009)</i>
		<i>“Gostei muito do espaço e do trabalho da casa Pia” (1. Março. 12)</i>
	Missão	<i>“O Centro Cultural Casapiano cumpre finalmente a sua missão: contar a História da Casa Pia de Lisboa” (3. Julho de 2008)</i>
		<i>“Senti-me muito honrada, como casapiana, pela magnífica exposição! “ (7. Julho de 2008)</i>
		<i>“Gostei muito de ver o museu “ (9. Julho de 2008)</i>
		<i>“Excelente exposição e muito meritório trabalho na sua implementação” (S/data)</i>
		<i>“Parabéns pela magnífica lição de história que conseguem transmitir com esta belíssima exposição” (S/data)</i>
		<i>“Esta exposição é digna de saber e para tudo e por tudo não há palavras. Gostei imenso”. (S/data)</i>
		<i>“A exposição apresentada traz uma mais valia quer a nível histórico quer a nível cultural. Mereceu todo o tempo que passei a</i>

	Exposição permanente	<i>visitá-la” (14.Julho.2008)</i>
		<i>A colônia de canoas visitou o museu adorou! Um pedaço da nossa História! (S/data)</i>
		<i>Parabéns, é uma excelente exposição que retrata com rigor a História desta Casa. Mais uma vez parabéns a todos os que ajudaram a fazer esta exposição e a todos os que ajudam esta Casa. (Idália Moniz) (S/ data)</i>
		<i>“Está uma exposição fantástica. Sem igual” (15.Julho.2008)</i>
		<i>“Esta foi uma exposição muito interessante pois permitiu-me ter a noção do que foi e é importante esta Instituição. Foi um excelente trabalho”(15.Julho.2008)</i>
		<i>“Exposição interessante e bem documentada. Excelentes trabalhos de gravura. Parabéns”(S/data)</i>
		<i>“Este museu da Casa Pia não se limita a ser uma exposição valiosa da história de uma Instituição de enorme importância na vida da sociedade portuguesa ao longo de mais de 200 anos. Constitui, também, um contributo crucial para o estudo da configuração social portuguesa e europeia em que se insere. Emocionante”. (20.Setembro de 2008)</i>
		<i>“Parabéns pela exposição, bom espaço e organização expositiva”(15.Jan.2009)</i>
		<i>“Só uma palavra: maravilhosa exposição “(19.Out.2009)</i>
Constrangimentos	Acessibilidade de informação	<i>As letras no computador e nos papeis dentro das vitrines deveriam ser maiores para que o leitor retesse melhor a informação (s/data)</i>
		<i>“No meu ver o museu tem imensos quadros e manuscritos que deveriam ser mais divulgados, pois este museu tem enormes potencialidades que poderiam ser melhor utilizadas em relação ao público em geral. Em síntese, acho que o museu é muito interessante e tem muita informação sobre o que a Casa Pia foi e é.” (S/ data)</i>
		<i>“Gostei muito de perceber melhor a História do século XVIII e XIX”.(20.Dez.2010)</i>
Visitantes estrangeiros	Comentários	<i>A very interisteing and educative tour of portuguese recente histpriy. Thank you (Swedish). 15. Julho.2008</i>
		<i>“Interessant et felicitations pour la continuation de cette ouevre en faveur des enfants défavorisés” (15.julho.2008)</i>
		<i>“A visita no museu da Casa Pia foi de grande importância para levar de recordação para o Brasil esta grande lembrança”.(17.Out.2008)</i>
		<i>“Fantástica viagem na história da educação e das políticas portuguesas” (Brasil 21.Set.2009)</i>
		<i>“A very interisting colecion of portuguese history and arts this museum needs more recognition the staff is very friendly and helpful” (23.Junho.2010)</i>
		<i>“Musée très touchant. Remarquable fhoto de lèquipe de foot “(France S/data)</i>

ANEXO 20: Proposta de estrutura do Blog do Centro Cultural Casapiano

Layout



Link: <http://cccasapiano.blogspot.com/>

Estrutura inicial:

**Centro Cultural Casapiano
(Imagens)**

1. O Centro	2. Colecção Visitável	3. Arquivo Histórico	4. Arquivo de Imagem	5. Biblioteca “César da Silva”	6. Serviço Educativo	7. Outros Serviços	8. Destaques Culturais	9. A Casa Pia de Lisboa
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	--

a) Contactos
b) Visita Virtual
c) Imprensa
d) Publicações
e) Documentos orientadores (regulamento, etc)
f) Voluntariado
g)Arquivo de Eventos (2000- 2011)
h) Links úteis

ANEXO 21: Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

Pergunta de Partida	Elaboração de um programa de difusão e comunicação para o Centro Cultural Casapiano		
Categoria	Subcategoria	Indicador de registo	Unidade de contexto (frase)
Caracterização	Género	Masculino	“Chamo-me João Louro”
		Feminino	“O meu nome é Eunice Baptista”
		Feminino	“Teresa Coelho”
		Masculino	“Chamo-me Jorge Frias”
		Feminino	“Sou a Felicidade Costa”
		Feminino	“Chamo-me Ana Rita Gomes”
		Feminino	“Sou a Carla Correia”
	Idade	52 anos	“52 anos”
		35 anos	“Tenho 35 anos”
		48 anos	“Tenho 48 anos”
		49 anos	“Tenho 49 anos de idade”
		39 anos	“Tenho 39 anos”
		47 anos	“Tenho 47 anos”
		41 anos	“Tenho 41 anos”
	Formação	Mestrado	“tenho um mestrado em Literaturas comparadas e uma pós graduação em ciências da comunicação”
		Licenciatura	“Sou licenciada em ciências da Comunicação – variante publicidade”
		Mestrado	“Sou licenciada em História e tenho um mestrado em paleografia”
		Mestrado	“Mestre em Ciências do desporto”
		Mestrado	“Tenho um mestrado em design e cultura visual”
		Licenciatura	“Sou licenciada em design”
		Licenciatura	“Sou licenciada em Arte e Tecnologia”
	Função	Direcção e coordenação	“Actualmente sou director do CCC e também coordenador do gabinete de Comunicação e dou aulas em ciências da comunicação na Universidade Autónoma de Lisboa”.
		Publicitária	“Sou publicitária”
		Professora	“Sou professora”
		Professor	“Sou professor Professor de Educação Física do Ensino Secundário (Grupo 620) no CED Pina Manique”
		Professora	“Sou docente”

		Professora	“Sou professora”
		Professora	“Sou docente”
	Instituição empregadora	Casa Pia de Lisboa e Universidade Autónoma de Lisboa	Actualmente sou director do CCC e também coordenador do gabinete de Comunicação e dou aulas em ciências da comunicação na Universidade Autónoma de Lisboa”.
		Agência de Comunicação <i>Backstage</i>	“Trabalho há 6 anos na backstage”
		Casa Pia de Lisboa	“Dou aulas no CED Pina Manique”
		Casa Pia de Lisboa	“Sou professor Professor de Educação Física do Ensino Secundário (Grupo 620) no CED Pina Manique”
		Casa Pia de Lisboa	“Dou aulas em Pina Manique”
		Casa Pia de Lisboa	“Dou aulas em Maria Pia”
		Casa Pia de Lisboa	“Dou aulas no CED D. Maria Pia”
	Vínculo profissional	Efectivo no quadro de nomeação definitiva	“Sou do quadro da Casa Pia de Lisboa”
		Contratada	“Sou contratada. Tenho emprego!”
		Efectiva no quadro de nomeação definitiva	“Docente do quadro de nomeação definitiva”
		Efectivo no quadro de nomeação definitiva	“Sim.Sou efectivo no quadro de nomeação definitiva da Casa Pia de Lisboa”
		Efectiva no quadro de nomeação definitiva	“Sou docente do quadro da Casa Pia”
		Contrato de trabalho a termo certo	“Sou contratada”
		Efectiva no quadro de nomeação definitiva	“Sou docente do mapa de pessoal”

Análise do curso	Tipologia	Curso profissional de turismo	“ o curso de turismo é um curso profissional de nível 4 que dá uma certificação escolar equivalente ao 12º ano do ensino secundário”
		Curso profissional de técnico de apoio psicossocial	“Faz parte da oferta formativa da Casa Pia. É um curso profissional de nível 4, equivalente ao 12º ano de escolaridade”
		Curso de educação e formação de acompanhante de acção educativa	“ este curso de tipo 2 dá equivalência ao 9 ano de escolaridade”
		Curso profissional de animador sociocultural	“ O curso de animador sociocultural dá equivalência ao 12º ano”
		Cursos de Produção Artística e Comunicação audiovisual	“os cursos dão equivalência ao 12º ano de escolaridade”
	Perfil	Competências curriculares	“Os técnicos de turismo estão preparados para trabalhar na recepção de hotel, acolhimento em unidades hoteleiras, organização de eventos e trabalho em agências de viagem”
			“É um curso exclusivamente solidário, virado para o bem estar dos mais necessitados. É o profissional apto a promover, integrado em equipas multidisciplinares, o desenvolvimento psicossocial de grupos e comunidades no domínio dos cuidados sociais e de saúde e da intervenção social”.
			“é o/a profissional que, no respeito de imperativos de segurança e deontologia profissional, cuida de crianças até aos 12 anos durante as suas actividades, refeições e horas de repouso, vigiando e orientando, e cuidando da higiene, vestuário, alimentação e acompanhamento em passeios, excursões e visitas, promovendo o desenvolvimento integral e harmonioso das crianças, incluindo as com necessidades especiais de educação”.
			“É um curso dinâmico e bem disposto. Os alunos finalistas devem saber planear e desenvolver uma atividade direccionada para um determinado grupo alvo. Têm que ter iniciativa, poder de adaptação a novas situações e criatividade”.
			“Penso que o ensino artístico especializado é dinâmico, empreendedor e proativo. Tentamos que os educandos descubram, em si, modos de ser e estar de acordo com as características acima referidas -Profissionais dinâmicos, empreendedores e proactivos a par da flexibilidade da mobilização dos conhecimentos é no que acreditamos e investimos”.
	Antiguidade	Data de criação	“Foi criado em 2007/2008. Foi proposto pela Direcção de CED”
			“Foi proposto pela direcção do CED e começou a funcionar no ano lectivo 2007/2008”

			“Este curso específico de Práticas Educativas existe desde 2010. Sou coordenadora desde essa data”
			“Desde a criação do curso há 4 anos”
			“Este é o 5º ano letivo que coordeno os cursos de Produção Artística e Comunicação Audiovisual”.
	Educandos no actual ano lectivo	Número	“Actualmente tem 60, divididos por 4 turmas”
			“No 1º ano temos 17 alunos e 8 alunas no 2º ano”
			“22 educandos”
			“Temos 25 anos”
			“Entre as turmas do 10º e 11º anos há 31 alunos”.
	Avaliação	Alunos	“Acham que não é muito fácil mas consideram que vale a pena. Tenho inclusivamente um livro de curso com as opiniões”
			“Os alunos, de uma forma geral, gostam do curso mas acham que é muito exigente quer em conhecimentos teóricos e práticos, quer em disponibilidade e atitude pessoal”
			“Boa. Gostam do que fazem, principalmente quando estão com crianças, a interagir com elas”
			“Os alunos gostam muito de frequentar o curso mas em especial as aulas da componente técnica, e também, de desenvolver os projetos na escola e no exterior”.
			“Penso que a opinião dos alunos é positiva. Acima de tudo acredito que eles sentem que há um grupo de formadores que investe nas suas formações e que apostam na diferenciação das experiências pedagógicas propostas aos alunos. Desta forma, acredito que até tem superado as expectativas dos alunos. Mas esta é a visão da Diretora de Curso...”
		Entidades externas	“As informações têm sido muito boas.” “O curso dá a preparação adequada e tem havido elogios na forma de estar e na preparação por parte das entidades de acolhimento em FCT”.
			“Nesse aspecto estou muito satisfeito. Apesar de não estarem a trabalhar na área da formação, o feedback dos centros de acolhimento têm sido fantásticos ao nível da formação em contexto de trabalho”.
			“Creio que sim. Neste momento está a decorrer a formação em contexto de trabalho e a média da avaliação dos educandos tem sido de <i>Muito Bom</i> ”
			“Ao nível dos estágios a avaliação é positiva. Os educandos envolvidos superaram as expectativas relativamente ao seu desempenho, relativamente às competências adquiridas ao longo do curso”.
			“Sim tem sido muito positivo, são alunos dinâmicos e criativos”.
			“Sim. Os alunos inseridos em mercado de trabalho têm dado feedback positivo das suas acções profissionais, sendo estas dentro ou fora da área”.
	Inserção no mercado de trabalho	Empregabilidade dos educandos	“Dentro da área de turismo há duas alunas que ficaram a trabalhar no local onde realizaram estágio. Há outros a trabalhar noutras áreas e há alguns que prosseguiram estudos, nível V e Universidade. Outros foram para o estrangeiro e ou estão a trabalhar ou a estudar”.
			“Que eu tenha conhecimento, nenhum aluno está a trabalhar na área da sua formação. A razão principal prende-se com o

			<p>tipo de empregador, isto é., como na maioria dos casos são lares, centros de dia e creches, todo o orçamento depende do estado (rede social). Estes últimos anos têm sido muito difíceis no que concerne à empregabilidade no estado ou afins”.</p> <p>“este curso ainda não terminou a sua primeira edição”.</p> <p>“Ainda só tivemos 9 alunos finalistas; desses, 3 estão inseridos e os outros estão a trabalhar noutras áreas”.</p> <p>“Todos estão/estiveram inseridos em mercado de trabalho...nem sempre dentro da área”.</p>
<p>Análise do posicionamento face ao Centro Cultural Casapiano</p>	<p>Conhecimento da entidade museológica</p>	<p>Motivo</p>	<p>“Fui convidado, em 1999, para integrar a Comissão instaladora do Centro Cultural e, desde essa data, tenho estado sempre ligado ao CCC”.</p>
			<p>“Participei em diversos trabalhos, nomeadamente ao nível da criação de imagem gráfica e conteúdos para divulgação de exposições e eventos que tiveram lugar nos espaços do Centro e na divulgação institucional do próprio Centro”.</p>
			<p>“Conheço o Centro Cultural por motivos profissionais”</p>
			<p>“Ambas. Tive oportunidade de conhecer o Centro por razões pessoais e profissionais”</p>
			<p>“Conheci o CCC por motivos profissionais”</p>
			<p>“Conheço por razões profissionais”</p>
			<p>“Foi proporcionado por razões profissionais”.</p>
	<p>Grau de conhecimento da missão institucional</p>	<p>Identificação da missão</p>	<p>“O Centro Cultural tem como missão a preservação e divulgação do património da Casa Pia de Lisboa”;</p> <p>“Envidenciar a nossa identidade cultural e proporcionar à nossa comunidade educativa um vasto conjunto de actividades culturais”</p>
			<p>“ dar a conhecer a História da Casa Pia”</p>
			<p>“Divulgar e dinamizar os aspetos culturais mais importantes da Casa Pia”</p>
			<p>“No meu ponto de vista deveria ser o maior representante da identidade cultural, social e pedagógica da Instituição. Uma espécie de plataforma rotativa onde tudo e todos orbitariam. Contudo, não penso que o seja”.</p>
			<p>“Deveria ser o pólo aglutinador de toda a história de uma Instituição. O guardião de um espólio cultural e artístico de momentos da história de Portugal”.</p>
			<p>“Dar a conhecer a história da Casa Pia e mostra alguns trabalhos desenvolvidos pelos educandos; assim como, mostra trabalhos de artistas do exterior aos casapianos”.</p>
			<p>“Gostaria que fosse mais um espaço agregador mas aberto à comunidade... Um espaço de parcerias, de abertura ao exterior”</p>
	<p>Avaliação do acervo</p>	<p>Aspectos mais valorizados</p>	<p>“O acervo cultural existente e as actividades desenvolvidas neste equipamento sublinham a nossa identidade e mostram à sociedade a dimensão histórica altamente relevante que a nossa instituição tem manifestado ao longo de dois séculos”</p>
			<p>“Gosto especialmente da Biblioteca e do espólio bibliográfico disponível”.</p>
			<p>“A Biblioteca e o espólio bibliográfico é também é um aspeto positivo porque permite aos educandos que não têm</p>

			condições em casa desenvolver trabalhos de pesquisa e no que se refere às PAP tem sido uma ajuda preciosa”.
			“Como pontos fortes, creio que o espólio em si e a forma como está apresentado é um ponto a favor, bem como todas as oportunidades de pesquisa. Pontos fracos, o estado de conservação físico e algum desfasamento entre o espólio bibliográfico e as necessidades de formação dos colaboradores é um dos aspectos negativos”.
			“ Reúne o espólio cultural e artístico de momentos da história de Portugal”; “Como pontos fortes, a sua localização geográfica, a versatilidade de alguns espaços, a história de uma Instituição e do seu mentor”.
			“Dar a conhecer a história da Casa Pia e mostra alguns trabalhos desenvolvidos pelos educandos; assim como, mostra trabalhos de artistas do exterior aos casapianos”.
	Avaliação dos serviços prestados	Potencialidades e constrangimentos	“Há, como disse, uma visão integrada das várias valências do Centro Cultural. Apesar de todos funcionarem plenamente, uns com mais dinâmica do que outros o que se justifica pela sua própria tipologia e natureza, há inevitavelmente serviços que são mais procurados como é o caso da exposição permanente, da biblioteca e do auditório”.
			“A criação do serviço educativo foi uma mais valia para o sucesso das actividades desenvolvidas, sobretudo, no que diz respeito à capacidade de resposta relativamente à comunidade escolar interna”
			“Agrada-me a ideia do espaço e das suas diversas valências no seu conjunto. Acho que a biblioteca e o arquivo podem ter um grande potencial, tendo em conta o espólio que encerram e a sua relevância social”.
			“A biblioteca é um aspeto positivo porque permite aos educandos que não têm condições em casa desenvolver trabalhos de pesquisa e no que se refere às PAP tem sido uma ajuda preciosa”
			“algum desfasamento entre o espólio bibliográfico e as necessidades de formação dos colaboradores é um dos aspectos negativos”.
			“Como pontos fortes, a história de uma Instituição e do seu mentor. Como pontos fracos o abandono e o desarrumo de alguns espaços, e a falta um guia a tempo inteiro”.
			“Penso que é muito bom a existência deste centro que pode ser dinamizado pelos educandos da CPL com exposições de trabalhos, workshops, espetáculos, e divulgar a casa Pia ao exterior. No entanto penso que os diferentes CED’s ainda não recorrem a ele com muita frequência”.
			“Pontos fortes: espaço, logística, recursos humanos, articulação entre CCC e o CED D. Maria Pia...Pontos fracos: agenda, articulação entre os CED, meio de divulgação da oferta formativa...leitura do espaço pouco contemporânea (muito estático e “institucional”)
	Utilidade da área profissional para o CCC	Potencialidades	“O curso de turismo pode colaborar na organização e gestão dos eventos desde que haja envolvimento desde o início dos projetos”.
			“No âmbito das minhas funções, não me parece que tenha qualquer utilidade ao CCC”.
			“Sim. Na concepção de projetos para a comunidade”.

	Avaliação das actividades desenvolvidas	Pontos fortes e fracos	“Sim porque é um bom espaço para os nossos alunos desenvolverem alguns dos seus projetos e ao mesmo tempo dinamizarem o Centro Cultural
			“Penso que poderíamos partilhar acções... que temos feito pontualmente, mas que poderiam ser mais efectivas”.
			“Além de mostrar à cidade de Lisboa o nosso património acumulado ao longo de dois séculos, o Centro Cultural tem desenvolvido um vasto conjunto de actividades culturais para a nossa comunidade, bem com tem proporcionado uma ampla divulgação da cultura do universo Casapiano”.
			“É são só uma questão de divulgação, mas também de aumento oferta e da diversificação de eventos”.
			“Nos últimos dois anos têm sido realizadas mais atividades adequadas aos alunos o que é bastante positivo”
			A projecção do CCC, não pode ficar pelas informações via net (email) para os colaboradores, ou passar por projecção de filmes e/ou documentários para alunos e professores e por exposições temporárias.
			“Penso que o CCC está mais dinâmico e quanto mais interagir com o exterior melhor”.
	Avaliação dos públicos	Tipologia	“Existe claramente uma maioria de visitantes internos”;
			“Não. De facto existe essa falha.
			“Tendo em conta a sua localização numa das zonas mais movimentadas e visitadas da cidade, acho que pode ter um papel fundamental como forma de colocar este espaço no roteiro dos visitantes”.
			“Acredito que está claramente vocacionado para a nossa comunidade educativa”.
			“Prioritariamente a comunidade interna. Alunos, professores e, também, familiares”.
Análise da difusão e comunicação	Importância da Comunicação para a entidade museológica	Grau de relevância funcional E Meios/estratégias	“Creio que, uma vez consolidada a questão da nova lei orgânica e dos estatutos da casa Pia este Gabinete poderá ter um papel determinante para a projecção e afirmação do Centro Cultural.”
			“Fundamental não só ao nível da divulgação de serviços e produtos que oferece, mas também como forma de contribuir para a sua reafirmação social e reconhecimento por parte do público, principalmente nesta altura em que os acontecimentos em que a Instituição se viu envolvida ainda estão muito presentes”
			“A melhor forma de divulgação, para além da institucional, é através dos próprios alunos. Deveriam ser mais envolvidos na divulgação”.
			“A projecção do CCC, não pode ficar pelas informações via net (email) para os colaboradores, ou passar por projecção de filmes e/ou documentários para alunos e professores e por exposições temporárias. Tem de conseguir, apoiada na direcção

			da Casa Pia de Lisboa, numa divulgação da Instituição à comunidade nacional, designadamente do seu passado, presente e acima de tudo da estratégia futura, o que não me parece que exista”
			“Reportagens televisivas sobre a história que o mesmo comporta, sobre a potencialidade dos seus equipamentos”.
			“A Internet, televisão, rádio, revistas culturais e publicidade no exterior”.
			“Procurar parcerias com organismos exteriores à CPL... A abertura é fundamental!Parcerias com a câmara municipal de Lisboa juntas de freguesia, instituto português da juventude através da organização de eventos culturais, desportivos e tecnológicos”.
	Importância da Comunicação para a Casa Pia de Lisboa	Grau de relevância funcional	“ Esta foi, sem dúvida, uma boa aposta”
			“A criação deste Gabinete numa Instituição como a Casa Pia era uma aposta inadiável”.
			“Muito se tem falado da Casa Pia nos últimos anos, nem sempre pelas razões mais positivas. Acho que o Gabinete de Comunicação é fundamental nesse trabalho de fazer passar para a sociedade uma imagem de credibilidade, modernidade e dinamismo, alicerçada na sua tradição secular”.
			“É importante um gabinete de comunicação desde que exista uma atualização permanente e atempada das notícias e na divulgação dos eventos”.
			“Considero muito importante que exista. Porque numa sociedade de informação, é absolutamente fundamental informar, divulgar, no fundo ter uma imagem forte que consiga penetrar no dia a dia das pessoas. Contudo não me parece completamente conseguido”
			“Sim. Porque todas as entidades devem ter um “espaço” que reúna todas as informações e que as coloca à disposição de toda uma comunidade planetária, principalmente numa Instituição como a Casa Pia de Lisboa, com tanta história, e com tantas interações com as comunidades locais”.
			“É importante que haja uma equipa com esta responsabilidade e disponibilidade uma vez que é um trabalho que exige tempo”.

			“Sim. Considero ser fundamental porque poderá fazer a ponte entre a Instituição e a Comunidade, seja em micro ou em macro escala”
	Avaliação do Gabinete de Comunicação	Análise do trabalho desenvolvido	“A criação do gabinete é ainda muito recente, tem apenas 4 anos. No entanto, considero que tem sido desenvolvido um excelente trabalho que se deve, em larga medida, às competências profissionais da equipa que o compõe. Por outro lado, foram dados passos imprescindíveis ao nível da definição e estabilização da imagem corporativa e ao nível da gestão da informação, procedimentos aliás já interiorizados por toda a Casa Pia o que permite que agora nos concentremos noutros aspectos como a relação com os media e a projecção da imagem institucional”.
			“Na sequência do que disse e embora a criação deste gabinete tenha sido de facto muito importante para a Casa Pia considero que existem lacunas ao nível da actualização da informação disponibilizada talvez, pelo facto, de muitas vezes não haver um planeamento a longo prazo”.
			“Considero muito importante que exista. Porque numa sociedade de informação, é absolutamente fundamental informar, divulgar, no fundo ter uma imagem forte que consiga penetrar no dia a dia das pessoas. Contudo não me parece completamente conseguido”.
			“Tem feito um bom trabalho mas há ainda muito por fazer em termos de projecção mediática”.
			“A equipa é extremamente disponível. Creio que têm feito um enorme esforço para dar resposta às necessidades de comunicação da Casa”.
			“O gabinete tem/deverá ter uma acção importantíssima no que é a informação à comunidade do que é a Casa Pia de Lisboa. A Casa Pia precisa de “respirar” e o Gabinete de Comunicação poderá/deverá proporcionar “frescura” e leveza. O peso institucional da Casa Pia faz-se sentir e continuamos fechados sobre nós próprios”.
			“Poderiam ser atribuídas tarefas de divulgação aos alunos do curso de turismo e aos representantes dos alunos”.
			“No meu ponto de vista, não me parece que o curso possa ter um papel significativo”.
			“Uma colaboração mais assertiva nas atividades do centro, relacionadas com crianças”.
			“Sim porque é um bom espaço para os nossos alunos desenvolverem alguns dos seus projetos e ao mesmo tempo dinamizarem o Centro Cultural”.

	Sugestão de estratégias	Contributos no âmbito da área profissional	“Desde que planificado atempadamente poderemos contribuir nas acções promotoras da qualidade do que se faz no EAE contribuindo, desta forma, para um todo”.
	integração de estratégias de marketing	Grau de concordância	“Sim. Diria mesmo que de futuro é uma actividade fundamental para dar a conhecer o trabalho que se faz na nossa instituição. Nesta matéria temos um capital enorme de recursos tendo em conta os nossos cursos profissionais”
			“ O marketing tem aqui um papel fundamental no processo de afirmação junto da comunidade, local, nacional e internacional, conforme a sua dimensão e vocação cultural, mas também como forma de promover a cultura, o desenvolvimento económico e até na fixação de populações”
			“Mais do que importante creio que é essencial. O marketing é um elemento chave na área da comunicação. Contudo, não creio que haja, neste momento, condições financeiras para a sua aplicação. Existem outras prioridades”.
			“O marketing seria uma excelente ferramenta para afirmação do Centro Cultural junto dos públicos mas não creio que haja condições para aplica-lo, pelo menos no actual contexto. A educação e formação devem ser as prioridades da Instituição”
			“Embora dispensiosa, acho que esta ferramenta de comunicação é, mais do que útil, imprescindível para a afirmação do Centro Cultural”
			“Acho muito importante. É uma forma de projectar e afirmar o espaço e a Casa Pia”.
Análise da implementação de gestão por processos	Importância para a Instituição	Grau de favorabilidade	“ A implementação deste novo modelo de gestão pensado democraticamente pelos nossos colaboradores vem racionalizar toda a actividade”
			“Considero que veio acrescentar trabalho burocrático que não se traduz em efeitos positivos no quotidiano”.
			“A minha opinião é francamente negativa. Desde o inicio que essa seria a prioridade principal, o trabalho em rede. Curiosamente, antes de existir qualquer ideia sobre a “gestão por processos” (o qual estive diretamente envolvido), sempre se trabalhou em rede”
			“Neste momento a rede ainda não funciona em tempo útil, e nem os documentos disponibilizados na rede estão acessíveis à maioria dos colaboradores”.
			“O trabalho em rede é importante em algumas áreas embora deva respeitar a especificidade de cada CED, Curso e educandos”. “Penso que o trabalho em rede é pertinente e poderá simplificar as actividades, mas não sei se este modelo de Gestão de Processos o conseguirá fazer. Continuo a sentir que tudo é difícil, fazendo parte de uma engrenagem pouco ágil e pouco facilitadora”.
			“Do ponto de vista conceptual, diria que não. No entanto, atrevo-me a dizer que existe um conjunto de características únicas durante algumas gerações que lhes proporcionou uma determinada forma de olhar e sentirem o mundo. Daí a

Análise da Imagem Institucional	identidade casapiana	Posicionamento face à questão	enunciarmos que existe uma idiossincrasia parece-me exagerado e difícil de provar”
			“Creio que sim. Há claramente um forte sentimento de pertença á Instituição por parte dos funcionários, alunos e ex-alunos materializados, pelo que tive oportunidade de ver, nas cerimónias institucionais como a Abertura do Ano Lectivo e o Aniversário da Casa Pia”.
			“Claramente. Há um grande envolvimento de toda a comunidade interna e, de acordo com a minha experiência profissional, um forte sentimento e relação dos antigos alunos com esta Casa. O 3 de Julho é o exemplo por excelência”.
			“Neste momento? Tenho sérias dúvidas. Existem particularidades e formas de estar e códigos de identificação muito próprios mas que diferem de CED para CED. Creio que se foi perdendo a mística que havia há alguns anos. Apesar disso, acho que continua a haver uma enorme entrega e dedicação por parte dos profissionais desta Casa”.
			“Enquanto profissional da Casa não tenho a menor dúvida que existe. Talvez com menos intensidade do que há uns anos atrás mas continua a existir nas diferentes gerações de alunos e, também, no corpo docente. Este é um trabalho muito exigente em termos de entrega pessoal. Temos que gostar muita do que fazemos e da Instituição para conseguirmos ter um bom desempenho”.
			“Sem dúvida alguma. Apesar das diferentes de CED para CED, acho que há regra geral as pessoas identificam-se com a missão da Casa”.
	Papel do Centro Cultural em relação à imagem institucional	Revelância do CCC para a imagem institucional	“Nesta matéria o Centro Cultural assume um papel determinante não apenas como um exemplo daquilo que de bom se faz na Casa Pia como na projecção da dimensão histórica que constitui um capital muito significativo em matéria de ensino e acolhimento. Não podemos esquecer que a Casa Pia é uma Instituição cuja sua intervenção tem sido altamente relevante para a sociedade portuguesa”.
			“Muito se tem falado da Casa Pia nos últimos anos, nem sempre pelas razões mais positivas. Acho é fundamental nesse trabalho de fazer passar para a sociedade uma imagem de credibilidade, modernidade e dinamismo, alicerçada na sua tradição secular”.
			“Não sei se poderá inverter totalmente a imagem que as pessoas, de uma forma geral, têm da Casa Pia depois de tudo o que aconteceu. No entanto, acho que poderá ajudar e muito não apenas para conhecer a História da Instituição como para restituir a confiança dos cidadãos na Casa Pia”.
			“Sem dúvida. O Centro Cultural é um veículo importante de projecção da imagem da Casa. Acredito que, regra geral, as pessoas ficam agradavelmente surpreendidas depois de visitar o espaço”.
			“Acredito que sim. têm sido feitos esforços nesse sentido”
			“O Centro Cultural pode e deve ter um papel determinante não apenas para mudar a opinião sobre a Casa Pia, a nível externo como, também, para restituir aos alunos, famílias e também aos colaboradores o sentimento de pertença e de confiança na Instituição”

ANEXO 22: Instrução de Trabalho: Plano Periódico de limpeza

DIAS	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
HORAS					
10:00	Limpeza mais profunda do chão de madeira com máquina e lã de aço Piso 1 e 2.	Limpeza de vitrines Limpeza com água e detergente da pedra da escadaria, do Piso 0 E 1.	Limpeza do chão de madeira com máquina e lã de aço Piso 1 e 2, e aspiração destes e do Piso 0 e -1. Limpeza com água e detergente de vitrines e expositores. Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) salas de exposição.		
12:00	Aspiração de todos os espaços dos pisos 1, 2 e 0. Limpeza com água e detergente da pedra dos patamares entre salas, cada piso por semana.	Remoção de teias de aranha das salas de exposição.	Aspiração e limpeza com água e detergente da sala de exposição temporárias (piso 0).	Aspiração e limpeza com água e detergente da sala da galeria de jornais casapianos	Aspiração e limpeza com água e detergente da sala da galeria de ensino artísitico
11:30					
13:00/14:00	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO
15:00	Limpeza com água e detergente da pedra Sala de Exposições (qd há exposições após montagem e desmontagem de exposições e qd necessário) Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) salas de exposição Piso 1 e 2	Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) Piso 0 e -1; Remoção de teias de aranha das salas do piso 0, 1 E 2	Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) Piso 0 e -1 Remoção de teias de aranha da sala pedagógica Aspiração e limpeza da sala pedagógica	Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) Piso 0 e -1 Limpeza com água e detergente de WC público Aspiração e limpeza com água e detergente das salas expositivas	Limpeza de dedadas (vidros, portas, paredes) Piso 0 e -1 Remoção de teias de aranha da cave Limpeza com água e detergente de WC público Aspiração e limpeza com água e detergente das salas de exposições temporárias
16:00					
17:00					

ANEXO 23: Tabela de Riscos

Factores de Risco		Acervo iconográfico								
		Pintura	Gravura	Escultura	Desenho	Medalhística	fotografia	Têxteis	Armas	Equipamentos e utensílios
Água	Inundação									
	Infiltração									
	Humidade relativa									
Luz	Visível									
	Ultravioleta									
Ataque biológico	Microorganismos									
	Insectos									
Segurança	Roubo									
	Vandalismo									
Negligência	Armazenamento incorrecto									
	Manuseamento incorrecto									
	Registo incorrecto									
Sismo	Baixa intensidade									
	Alta intensidade									

Escala: 1 a 5

1- baixa gravidade 5 risco muito grave

(Fonte: Plano de Conservação Preventiva Colecção “Temas da Museologia” IMC)

ANEXO 24: Proposta de Plano de manutenção periódica

Dia/ Hora					
	Verificação				
Algerozes	Sim	Não			
Isolamento das janelas	Sim	Não			
	Existência		Substituição		Localização
Vidros partidos	Sim	Não	Sim	Não	
	Avarias				
Equipamentos	Sim	Não			
Coberturas	Verificação				
	Sim	Não			
Pintura	Fachadas		Espaços Expositivos		Localização
	Sim	Não	Sim	Não	
Limpeza das caleiras	Sim	Não			
Observações					

Dia/ Hora								
	Verificação							
FUNDAÇÕES	Sim	Não						
ÁGUAS	Sim	Não						
ESGOTOS	Verificação							
	Sim	Não						
INSTALAÇÕES ELÉCTRICAS	Verificação							
	Sim	Não						
COBERTURAS	Verificação							
	Sim	Não						
INFILTRAÇÕES	Existência					Espaços Expositivos		Localização
	Sim	Não				Sim	Não	
Observações								

ANEXO 25: Instrução de Trabalho – Ficha de Avaliação de exposição

Ref.^a (Referência interna)		Data: (Data de início do processo)	
Serviço responsável (Coleção visitável, arquivo histórico, arquivo de imagem, Biblioteca César da Silva)			
Enquadramento (sinopse da exposição)			
Tipologia	Exp. Temp.	Exp. Itinerante	Exp. Virtual
Objectivo(s)			
Duração	Local		
Público-alvo (Destinatário)			
Interlocutor GC* (Contacto no Gabinete de Comunicação)			
Curador			
Entidades envolvidas (de âmbito externo)			
Interlocutores (de âmbito interno)			
Recursos envolvidos (internos/ externos)			
Actividades complementares (serviço educativo)			
Publicações	Papel	Online (Conteúdos descarregáveis)	Outros suportes (multimédia, CD, DVD)
Data de Montagem ----/----/----	Data de Desmontagem ----/----/----		
Acções de comunicação previstas	Acções de comunicação desenvolvidas		
Custo final			
Número de visitantes			
Número de notícias sobre o evento			
Avaliação Final	Pontos favoráveis		
	Constrangimentos		
Anexos			

ANEXO 26: Instrução de Trabalho: Ficha de avaliação de espaços e serviços

INSTITUIÇÃO/CED: _____

Nome do Responsável: _____ Nº de participantes _____

Data: ____/____/____

1. É a primeira vez que vem ao CCC?	Sim	Não
2. Como tomou conhecimento do CCC Amigos /Famíliares <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Meios de Comunicação <input type="checkbox"/> Outros _____		
3. Serviço utilizado / Actividade realizada Visita Guiada <input type="checkbox"/> Visita Livre <input type="checkbox"/> - <i>Preencha o quadro A</i> Atividades Pedagógicas <input type="checkbox"/> - <i>Preencha o quadro B</i> Cedência de Espaços <input type="checkbox"/> - <i>Preencha o quadro C</i>		

Quadro A: Visita Ao CCC (preencha se assinalou no ponto 3 “Visita Guiada” ou “Visita Livre”)

1. Teve informação prévia sobre o local ou locais a visitar?	Sim	Não						
2. Espaços visitados: Colecção Visitável <input type="checkbox"/> Biblioteca César da Silva <input type="checkbox"/> Arquivo Histórico <input type="checkbox"/> Espaço Pedagógico <input type="checkbox"/>								
3. Grau de Satisfação: (de 1 a 5 avalie os seguintes aspectos): (1-Nada Satisfeito; 2-Pouco Satisfeito; 3-Satisfeito; 4-Muito satisfeito; 5-Totalmente satisfeito)								
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5</td> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>3.1. Ambiente ○ ○ ○ ○ ○</td> <td>3.2. Informação ○ ○ ○ ○ ○</td> </tr> <tr> <td>3.3. Acolhimento ○ ○ ○ ○ ○</td> <td>3.4. Gestão do tempo ○ ○ ○ ○ ○</td> </tr> </table>			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	3.1. Ambiente ○ ○ ○ ○ ○	3.2. Informação ○ ○ ○ ○ ○	3.3. Acolhimento ○ ○ ○ ○ ○	3.4. Gestão do tempo ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5							
3.1. Ambiente ○ ○ ○ ○ ○	3.2. Informação ○ ○ ○ ○ ○							
3.3. Acolhimento ○ ○ ○ ○ ○	3.4. Gestão do tempo ○ ○ ○ ○ ○							
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>3.5. Património Artístico ○ ○ ○ ○ ○</td> </tr> <tr> <td> Património Bibliográfico ○ ○ ○ ○ ○</td> </tr> <tr> <td> Património Documental ○ ○ ○ ○ ○</td> </tr> </table>			1 2 3 4 5	3.5. Património Artístico ○ ○ ○ ○ ○	Património Bibliográfico ○ ○ ○ ○ ○	Património Documental ○ ○ ○ ○ ○		
1 2 3 4 5								
3.5. Património Artístico ○ ○ ○ ○ ○								
Património Bibliográfico ○ ○ ○ ○ ○								
Património Documental ○ ○ ○ ○ ○								

Quadro B: Atividades Pedagógicas (preencha se assinalou no ponto 3 “Atividades pedagógicas”)

1. Grau de Satisfação (de 1 a 5 avalie os seguintes aspectos):

(1-Nada satisfeito; 2-Pouco satisfeito; 3-Satisfeito; 4-Muito satisfeito; 5-Totalmente satisfeito)

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1.1. Temática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.2. Dinamização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Gestão de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.4. Materiais utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quadro C: Cedência de Espaços (preencha se assinalou no ponto 3 “cedência de espaços”)

1. Espaços cedidos:

Colecção visitável	<input type="checkbox"/>	Biblioteca César da Silva	<input type="checkbox"/>	Auditório	<input type="checkbox"/>
Espaço Pedagógico	<input type="checkbox"/>	Sala de Reuniões	<input type="checkbox"/>	Bar	<input type="checkbox"/>

2. Grau de Satisfação (de 1 a 5 avalie os seguintes aspectos):

(1-Nada satisfeito; 2-Pouco satisfeito; 3-Satisfeito; 4-Muito satisfeito; 5-Totalmente satisfeito)

	1	2	3	4	5
2.1. Acolhimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Apoio técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Recursos disponibilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AValiação Final

1. Indique o Grau de Satisfação relativamente à informação prestada:

Nada	Pouco	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Em termos gerais, como avalia a sua vinda ao CCC?

Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pretende ser contactado para outras actividades?

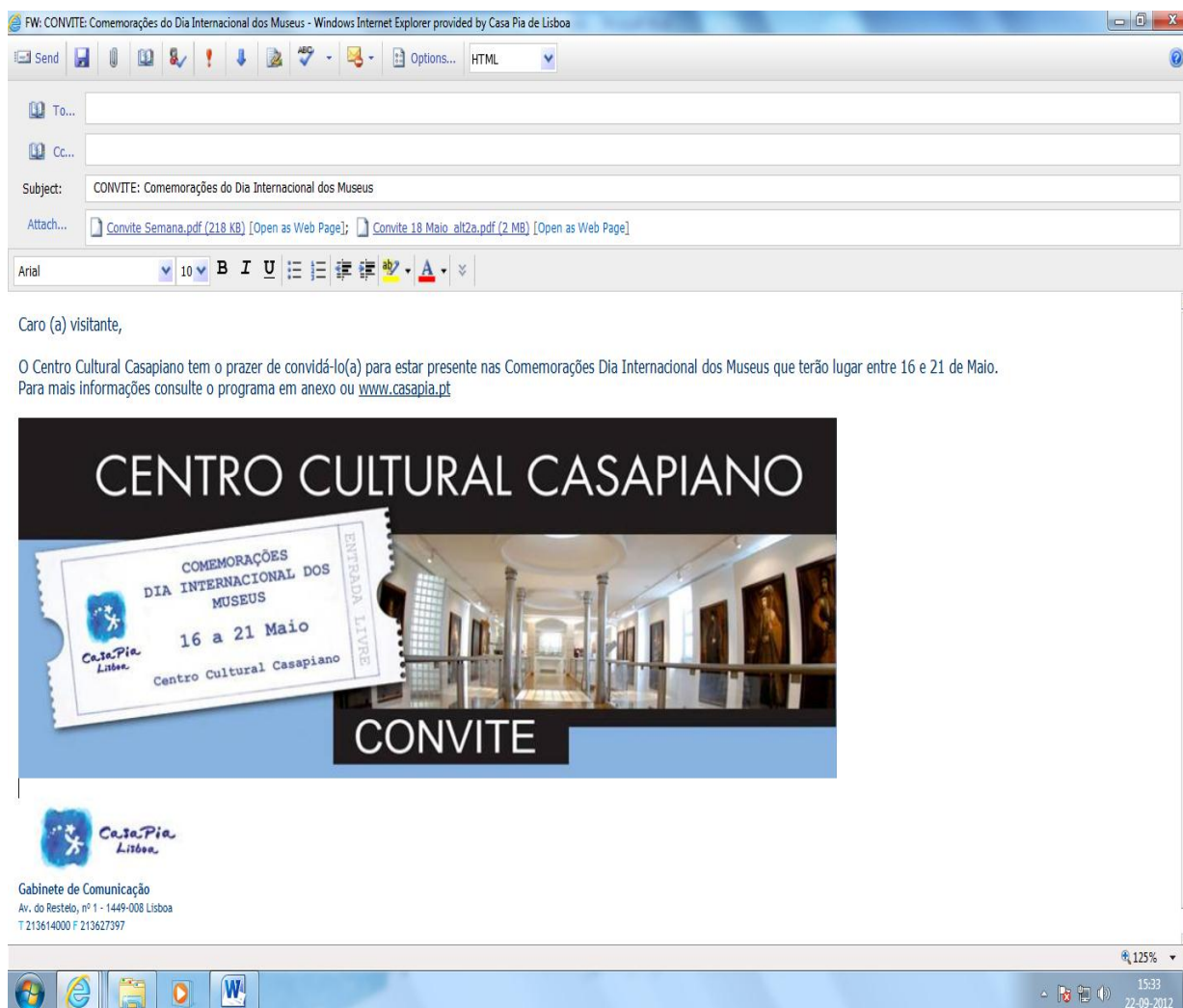
☐ Sim☐ Não

Morada: _____

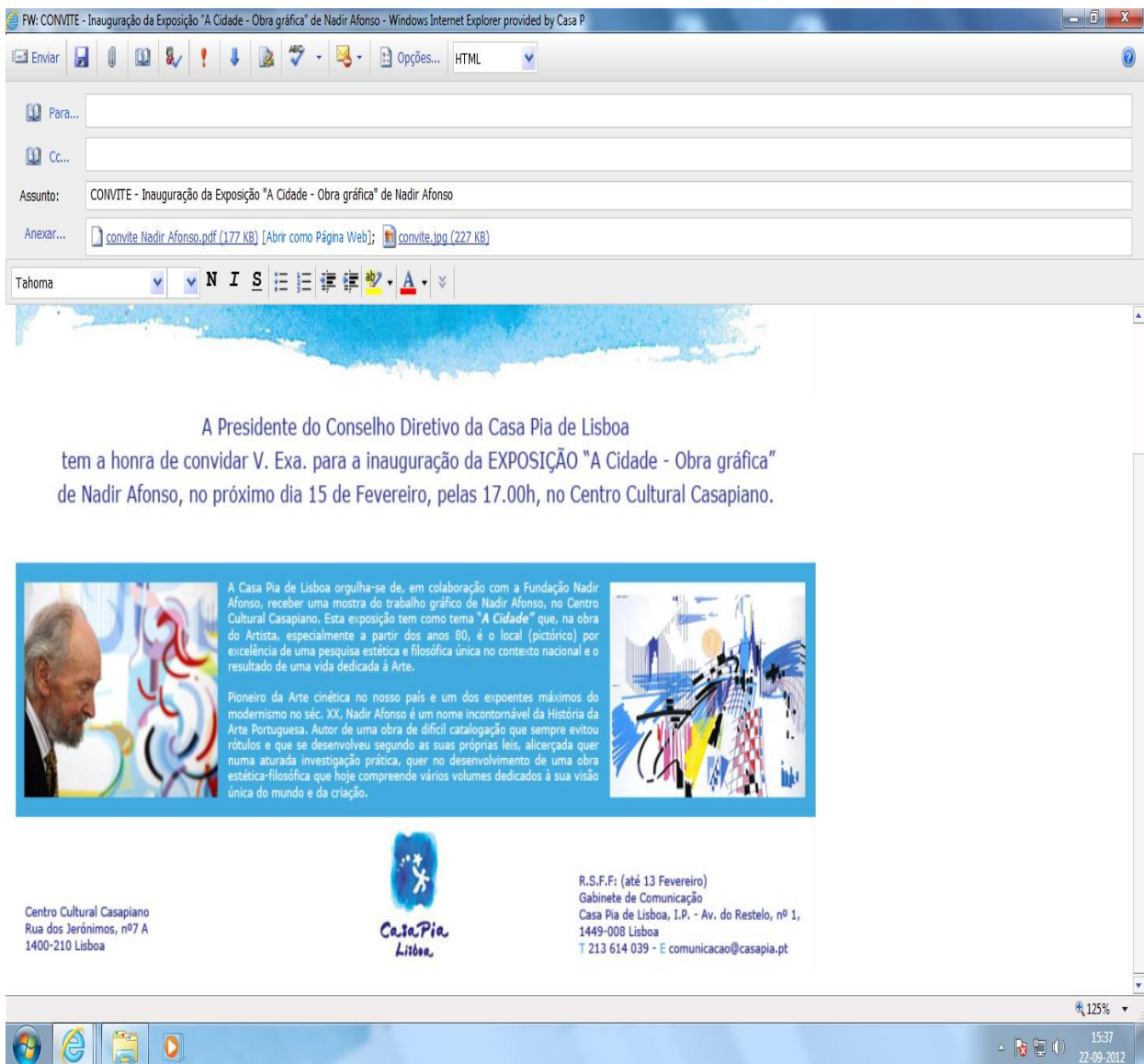
Telf: _____

Email: _____

ANEXO 27: Proposta de *direct mail*



ANEXO 28: Proposta de template de *email*



ANEXO 29: Instrução de Trabalho – Ficha de Actividades

Ref.^a (Referência interna)		Data: (Data de início do processo)			
Serviço responsável /promotor (Colecção visitável, arquivo histórico, arquivo de imagem, Biblioteca César da Silva)					
Âmbito (interno/externo)					
Enquadramento (sinopse)					
Tipologia de actividades	exposições	Actividades pedagógicas	Encontros técnico-científicos	workshops	outros
Público-alvo					
Duração		Local			
Público-alvo (Destinatários da acção)					
Interlocutor GC* (Contacto no Gabinete de Comunicação para articulação e agilização do processo)					
Entidades envolvidas (de âmbito externo)					
Interlocutores (de âmbito interno)					
Recursos envolvidos (internos/ externos)					
Acções de comunicação					
Publicações	Papel	Online (Conteúdos descarregáveis)		Outros suportes (multimédia, CD, DVD)	
Data de início ----/----/----		Data de Conclusão ----/----/----			

ANEXO 30: Instrução de Trabalho – Ficha de Interesses da Comunidade

Ref.^a (Referência interna)		Data: (Data de início e fim do processo)
Enquadramento (âmbito interno/externo)		
Identificação de interesses da comunidade (descrição das necessidades, expectativas e interesses aferidos)		
Objectivo(s)		
Sinopse do Evento/actividade (descrição detalhada)		
Público-alvo (Destinatários da acção)		
Interlocutor GC* (Contacto no Gabinete de Comunicação para articulação e agilização do processo)		
Entidade Parceira (junta de freguesia, etc)		
Actividades a desenvolver		
Acções de comunicação a desenvolver		
Recursos envolvidos (internos e externos)		
Actividades a desenvolver pelo CCC (descrição de tarefas)	Actividades a desenvolver pela entidade parceira (descrição de tarefas)	
Estimativa orçamental		

ANEXO 31: Instrução de Trabalho- Ficha de Acção de comunicação

Ref.^a (Referência interna)	Data: (Data de início do processo)
Enquadramento (âmbito interno/externo)	
Objectivo(s) estratégicos	
Público-alvo (Destinatários da acção)	
Interlocutor GC (Contacto no Gabinete de Comunicação para articulação e agilização do processo)	
Acções a desenvolver*	
Recursos envolvidos (internos e externos)	
Entidades Envolvidas	
Estimativa orçamental	

ANEXO 32: Instrução de Trabalho – relatório de actividades:

Ref.^a (Referência interna)		Período em análise: (Data de início e fim da actividade)	
Serviço responsável (Colecção visitável, arquivo histórico, arquivo de imagem, Biblioteca César da Silva)			
Serviço(s) envolvido(s) (Colecção visitável, arquivo histórico, arquivo de imagem, Biblioteca César da Silva)			
Enquadramento (sinopse da exposição, actividade, evento)			
Tipologia (exposição, visita orientada, workshop, encontro técnico científico, etc)			
Objectivo(s)			
Duração		Local	
Público-alvo (Destinatários da acção)			
Interlocutor GC* (Contacto no Gabinete de Comunicação do pedido para articulação e agilização do processo)			
Entidades envolvidas (de âmbito externo)			
Interlocutores (de âmbito interno)			
Recursos envolvidos (internos/ externos)			
Acções de comunicação desenvolvidas			
Publicações	Papel	Online (Conteúdos descarregáveis)	Outros suportes (multimédia, CD, DVD)
Clipping (notícias sobre a actividades)			
Nº de visitantes/participantes			
Estimativa orçamental		Custos finais	
Avaliação Final		Pontos favoráveis	
		Constrangimentos	
Anexos			

Responsável pela avaliação

ANEXO 33: Ficha de tarefas por curso

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões*	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso profissional de turismo	CED Pina Manique	Curso profissional de nível 4 (equivalência ao 12º ano) Profissional apto para executar serviços de informação, animação e organização de eventos em empresas de turismo, de reservas em agências de viagens, de recepção e acolhimento em unidades turísticas	<p><i>“O curso de turismo pode colaborar na organização e gestão dos eventos desde que haja envolvimento desde o início dos projetos”.</i></p> <p><i>“Poderiam ser atribuídas tarefas de divulgação aos alunos do curso de turismo e aos representantes dos alunos”.</i></p>	<p>- Organização de eventos direccionados para públicos internos e externos</p> <p>- Acolhimento dos Visitantes/utentes no âmbito dos eventos, designadamente, inaugurações</p> <p>- Participação na realização de visitas orientadas</p>	Gabinete de Comunicação Colecção visitável	Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)

* **Fonte:** Entrevistas exploratórias realizadas

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso profissional técnico de apoio psicossocial	CED Pina Manique	<p>Curso profissional de nível 4 (equivalência ao 12º ano de escolaridade)</p> <p>É o profissional apto a promover, integrado em equipas multidisciplinares, o desenvolvimento psicossocial de grupos e comunidades no domínio dos cuidados sociais e de saúde e da intervenção social”.</p>	<i>“No meu ponto de vista, não me parece que o curso possa ter um papel significativo”.</i>	<p>- Apoio na dinamização de actividades direccionadas à terceira idade</p> <p>- Envolvimento nos projectos de enquadramento comunitário</p>	Serviço Educativo	Formação em contexto de Trabalho (Estágios Curriculares)

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso de educação e formação de acompanhante de acção educativa	CED Pina Manique	<p>Curso de tipo 2 (equivalência ao 9 ano de escolaridade)</p> <p>É o/a profissional que, no respeito de imperativos de segurança e deontologia profissional, cuida de crianças até aos 12 anos durante as suas actividades, refeições e horas de repouso, vigiando e orientando, e cuidando da higiene, vestuário, alimentação e acompanhamento em passeios, excursões e visitas, promovendo o desenvolvimento integral e harmonioso das crianças, incluindo as com necessidades especiais de educação.</p>	<p>“Sim. Na concepção de projetos para a comunidade”.</p> <p><i>“Uma colaboração mais assertiva nas actividades do centro, relacionadas com crianças”.</i></p>	<p>- Apoio na dinamização de actividades direccionadas para crianças.</p> <p>- Envolvimento nos projectos de enquadramento comunitário relacionados com o público infantil</p>	Serviço Educativo	Formação em contexto de Trabalho (Estágios Curriculares)

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso Profissional de animador sociocultural	D. Maria Pia	Curso de Nível 4 (Equivalência ao 12º ano) É o profissional com competências técnicas, artísticas e culturais apto a desenvolver atividades transdisciplinares nas valências lúdica, artística, cultural e social e capaz de se adaptar à iniciativa privada, a empresas de produção artística e cultural, coletividades de ocupação de tempos livres, serviços educativos, empresas turísticas, instituições particulares de solidariedade social, associações culturais e recreativas e/ou de desenvolvimento local e comunitário, entre outros.	<i>“Sim porque é um bom espaço para os nossos alunos desenvolverem alguns dos seus projetos e ao mesmo tempo dinamizarem o Centro Cultural”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Animação das actividades desenvolvidas pelo serviço educativo - Apoio na organização de eventos (vertente de animação) no âmbito do enquadramento comunitário - Promoção e dinamização de festas de aniversário destinadas a familiares de colaboradores e educandos - Dinamização da hora do Conto no âmbito da Biblioteca - Apoio à concepção de conteúdos descarregáveis para o espaço infantil do website 	Serviço Educativo	Formação em contexto de Trabalho (Estágios Curriculares)

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Ensino Artístico Especializado: Produção Artística	D. Maria Pia	Curso de Nível 4 (equivalência ao 12º ano de escolaridade) É o profissional qualificado para trabalhar em sectores como os das Artes Plásticas, da realização Plástica e do Espetáculo, da Pintura Decorativa, da Cerâmica e da Gravura/ Serigrafia e exercer em diferentes estruturas, designadamente ateliers de artes plásticas, oficinas de conceção e produção de objetos artísticos de cerâmica, ateliers de gravura e serigrafia, ateliers de pintura decorativa, bem como em projetos que impliquem a realização plástica do espetáculo.	<i>“Desde que planificado atempadamente poderemos contribuir nas acções promotoras da qualidade do que se faz no EAE contribuindo, desta forma, para um todo”.</i> <i>“Penso que poderíamos partilhar acções... que temos feito pontualmente, mas que poderiam ser mais efectivas”.</i>	- Montagem e desmontagem de exposições - Produção de peças no âmbito da implementação da política de merchandising - Conceção de peças gráficas associadas às publicações _ Conceção do projecto de sinalética interna - Conceção do projecto de decoração da sala pedagógica	Colecção Visitável Arquivo de imagem	Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Expectativas/Sugestões	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Ensino Artístico Especializado: Comunicação Audiovisual	D. Maria Pia	Curso de Nível 4 (equivalência ao 12º ano de escolaridade) É o profissional qualificado para trabalhar em sectores como os das Artes Plásticas, da realização Plástica e do Espetáculo, da Pintura Decorativa, da Cerâmica e da Gravura/ Serigrafia e exercer em diferentes estruturas, designadamente ateliers de artes plásticas, oficinas de conceção e produção de objetos artísticos de cerâmica, ateliers de gravura e serigrafia, ateliers de pintura decorativa, bem como em projetos que impliquem a realização plástica do espetáculo.	<p><i>“Desde que planificado atempadamente poderemos contribuir nas acções promotoras da qualidade do que se faz no EAE contribuindo, desta forma, para um todo”.</i></p> <p><i>“Penso que poderíamos partilhar acções... que temos feito pontualmente, mas que poderiam ser mais efectivas”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceção da mascote do Centro Cultural Casapiano (3D) - Conceção de exposições virtuais - Apoio audiovisual a eventos externos - Conceção de conteúdos descarregáveis para website institucional 	Arquivo de imagem Gabinete de Comunicação	<p>Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)</p> <p>Salário estímulo</p>

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso Técnico de Design de Moda	D. Maria Pia	Curso de Nível 4 (equivalência ao 12º ano de escolaridade) É o profissional que concebe e desenvolve produtos e coleções na área do vestuário e dos interiores têxteis, considerando o mercado, as tendências, os padrões de qualidade e a viabilidade produtiva /comercial.	- Concepção de material de merchandising inspirado nas colecções do Centro Cultural Casapiano: Linha de roupa – linha jovem – e acessórios - Participação no projecto de decoração da sala pedagógica	Gabinete de Comunicação	Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso de Restauração – Variante Cozinha/Pastelaria	D. Maria Pia / Pina Manique	Curso de Nível 4 (equivalência ao 12º ano de escolaridade) É o profissional que, no domínio das normas de segurança e higiene alimentar, planifica e dirige os trabalhos de cozinha, colabora na estruturação de ementas, bem como prepara e confecciona refeições num enquadramento de especialidade, nomeadamente, gastronomia regional portuguesa e internacional..	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio no serviço de catering para eventos internos - Participação nas acções de Fundraising: Catering para eventos externos - Exploração do espaço de cafetaria 	Gabinete de Comunicação	<p>Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)</p> <p>Salário estímulo</p> <p>Projecto Jovens empreendedores</p>

Curso (Designação)	Centro de Educação e Desenvolvimento onde é ministrado	Competências	Afectação de Tarefas	Serviço responsável	âmbito
Curso de Auxiliar de Manutenção de espaços	Jacob Rodrigues Pereira	Curso de formação tipo 2 (equivalência ao 9º ano) É o profissional que, no domínio das técnicas e procedimentos adequados e no respeito pelas normas de segurança, higiene e saúde, executa a manutenção de espaços, utilizando diferentes procedimentos e materiais, recorrendo a técnicas de limpeza e de pequena reparação e conservação, de acordo com indicações recebidas. ..	- Apoio no preenchimento das fichas de inspecção periódica - Apoio no projecto de reorganização dos espaços e zonas administrativas	Unidade de obras e Imobiliário (UOI)	Formação em contexto de trabalho (estágios curriculares)

ANEXO 34: Síntese de afectação de recursos envolvidos

ÂMBITO: Recursos internos		
Cursos de educação e formação	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Curso profissional Técnico de Turismo 	Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de eventos direccionados para públicos internos e externos - Acolhimento dos Visitantes/utentes no âmbito dos eventos, designadamente, inaugurações - Participação na realização de visitas orientadas
<ul style="list-style-type: none"> Curso Profissional de Apoio Psicossocial 	Interpretação Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio na dinamização de actividades direccionadas à terceira idade - Envolvimento nos projectos de enquadramento comunitário
<ul style="list-style-type: none"> Curso de educação e formação de acompanhante de acção educativa 	Interpretação Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio na dinamização de actividades direccionadas para crianças. - Envolvimento nos projectos de enquadramento comunitário relacionados com o público infantil
<ul style="list-style-type: none"> Curso Técnico de animador sociocultural 	educação	<ul style="list-style-type: none"> - Animação das actividades desenvolvidas pelo serviço educativo - Apoio na organização de eventos (vertente de animação) no âmbito do enquadramento comunitário - Promoção e dinamização de festas de aniversário destinadas a familiares de colaboradores e educandos - Dinamização da hora do Conto no âmbito da Biblioteca - Apoio à concepção de conteúdos descarregáveis para o espaço infantil do website
<ul style="list-style-type: none"> Ensino artístico especializado: - Curso de Produção Artística 	Interpretação e exposição	<ul style="list-style-type: none"> Montagem e desmontagem de exposições - Produção de peças no âmbito da implementação da política de merchandising - Concepção de peças gráficas associadas às publicações - Concepção do projecto de sinalética interna - Concepção do projecto de decoração da sala pedagógica
<ul style="list-style-type: none"> Curso de Comunicação audiovisual 		<ul style="list-style-type: none"> - Concepção da mascote do Centro Cultural Casapiano (3D) - Concepção de exposições virtuais - Apoio audiovisual a eventos externos - Concepção de conteúdos descarregáveis para website institucional

ÂMBITO: Recursos internos		
Cursos de educação e formação	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Curso Profissional Técnico de Design de Moda 	Educação	Concepção de material de merchandising inspirado nas colecções do Centro Cultural Casapiano: Linha de roupa – linha jovem – e acessórios - Participação no projecto de decoração da sala pedagógica
<ul style="list-style-type: none"> Curso profissional Técnico de Restauração – variante Cozinha/Pastelaria 	Educação	- Apoio no serviço de catering para eventos internos - Participação nas acções de Fundraising: Catering para eventos externos - Exploração do espaço de cafetaria
<ul style="list-style-type: none"> Curso de Educação e Formação – Tipo 2 - Auxiliar de Manutenção de espaços 	Conservação e segurança	- Apoio no preenchimento das fichas de inspecção periódica - Apoio no projecto de reorganização dos espaços e zonas administrativas

ÂMBITO: Recursos internos		
Actividades de Expressão	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
Ensino integrado de Música	Interpretação Educação	- Organização de eventos: Concertos aos fins de semana - Implementação de técnicas de Fundraising: Política de preços para actuação externa dos grupos de expressão
Coro da Casa Pia de Lisboa		
Grupo de Gaitas e Percussão		
Oficina dos Malucos		
RitmoS		
Serviços Especializados	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
Gabinete de Comunicação	Interpretação, exposição e educação	Gestão da Comunicação: Definições de acções marketing, relações públicas ,internet e publicidade, gestão da informação
Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica (UPGE)	Estudo e investigação Educação	Estudo de Públicos e mercado
Unidade de Obras e Imobiliário (UOI)	Conservação e Segurança	Edifício

Centro de Educação e Desenvolvimento António Aurélio da Costa Ferreira (Vocacionado para surdocegueira)	Interpretação e exposição Educação	Exposição e Interpretação: produção de conteúdos em braille; concepção de um percurso acessível para a exposição permanente
Centro de Educação e Desenvolvimento Jacob Rodrigues Pereira (vocacionado para a surdez)	Interpretação e exposição Educação	Exposição e Interpretação: produção de conteúdos em Língua gestual portuguesa
Serviços actualmente existentes no Centro Cultural Casapiano: Colecção Visitável, Arquivo Histórico, Arquivo de Imagem, Biblioteca César da Silva, Serviço Educativo	Estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação, conservação, segurança, interpretação e exposição, educação	Acervo e colecções
Gestão por processos		Implementação de instruções de trabalho
Voluntariado		
2 voluntários do arquivo do Centro Cultural casapiano	Inventário e documentação	Apoio ao inventário e documentação no âmbito do programa Matriz 3.0

ÂMBITO: Recursos externos		
Estruturas Casapianas	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
Casa Pia Atlético Clube Associação Casapiana de Solidariedade	Estudo e Investigação Educação	Estudo das colecções Acções de enquadramento comunitário Organização de eventos
Estruturas no âmbito da Tutela	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
POCIQ	Estudo e investigação	Criação de um programa de investigação agregado ao POCIQ
Secretaria Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	Exposição	Acolhimento de Exposições itinerantes
Estruturas Comunitárias	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
Junta de Freguesia de Santa Maria de Belém	Exposição e interpretação Educação	Programas de enquadramento comunitário: - Desenvolvimento de Parcerias - Desenvolvimento de projectos conjuntos ao nível do serviço educativo e programação cultural - Desenvolvimento de acções conjuntas de divulgação: Muppies, newsletters e websites. - Acolhimento de iniciativas relacionadas com a comunidade - Associação a eventos culturais promovidos pelas Juntas de Freguesia - Implementação de um programa de voluntariado para a comunidade - Desenvolvimento de parcerias com estruturas locais ligadas à intervenção com crianças e jovens
Junta de Freguesia de S. Francisco Xavier		
Junta de Freguesia da Ajuda		
Câmara Municipal de Lisboa		

ÂMBITO: Recursos externos		
Estruturas associadas à Protecção de crianças e Jovens	Funções Museológicas	Tarefas no âmbito do Programa de Difusão e Comunicação
Santa Casa da Misericórdia, Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens Instituto de Apoio à Criança UNICEF, a organização Children's Rights, a Lea – Arts Education, a EuroChild ANDI	Exposição e interpretação Estudo e investigação Educação	Desenvolvimento de parcerias para estudo e investigação nas áreas de missão Criação de bolsa de investigadores
Instituições universitárias		
ISCTE – Parceiro privilegiado Universidades Institutos politécnicos		

ANEXO 35: Objectivos de Difusão e Comunicação para o Centro Cultural Casapiano

Objectivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none">- Construir uma proposta de programa de difusão e comunicação passível de valorizar a Instituição e fomentar o trabalho em rede,- Afirmar e posicionar a instituição,- Credibilizar a Instituição,- Informar os diferentes públicos,- Preservar e salvaguardar o património cultural tangível e intangível,- Fidelizar e captar públicos, promover os direitos da criança, designadamente, o direito à cultura,- Criar experiências museológicas de qualidade- Incrementar práticas de gestão por processos no âmbito da difusão e comunicação- Potencializar os recursos internos existentes.		
Objectivos específicos:			
Metas de aplicabilidade Interna	<ul style="list-style-type: none">- Sensibilizar os colaboradores para a missão;- Apelar à premência do cumprimento das diferentes funções museológicas;- Reforçar a existência de uma identidade comum;- Investir na formação e qualificação dos colaboradores;- Reforçar a coesão e clima de confiança;- Promover o trabalho em rede e a gestão por processos;- Situar o contributo individual no âmbito da estrutura funcional		
Metas de aplicabilidade Externa	<ul style="list-style-type: none">-Promover o conhecimento do Centro Cultural Casapiano;- Promover o conhecimento do acervo e da História da Instituição;- Dotar o Centro Cultural Casapiano de notoriedade;-Inverter a percepção negativa da Instituição.		
Áreas estratégicas	Marketing	Relações Públicas	Internet e Publicidade
Acções	<ul style="list-style-type: none">- Estudo de mercado- Estudo de Públicos- Técnicas de fundraising- Estratégias de merchandising- Estratégias de marketing directo	<ul style="list-style-type: none">- Reforço da identidade visual- Investimento na relação com os órgãos de comunicação social- Acções de enquadramento comunitário- Acções de comunicação interna e implementação de instruções de trabalho- Organização de Eventos	<ul style="list-style-type: none">- Reformulação de conteúdos do site institucional- Adesão às redes sociais (criação de página de facebook)- Reformulação do blog corporativo direccionando-o para jovens dos 10 aos 15 anos- Publicidade viral (através das redes sociais)- Campanha publicitária de pequenas dimensões

ANEXO 36: Ficha de acção de comunicação: Definição

Âmbito: Programa de difusão e comunicação do Centro Cultural Casapiano

ENQUADRAMENTO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
1.Definição conceptual do Centro Cultural Casapiano	Interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Coerência com o acervo existente - Proposta conceptual para a vocação - Proposta conceptual para a visão 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro Cultural Casapiano -Conselho Directivo da CPL 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunião de kick off -<i>Brainstorming</i> entre colaboradores -Definição das propostas -Apresentação das propostas ao Conselho Directivo da CPL - Validação/reformulação das propostas apresentadas -Inclusão no regulamento do Centro Cultural Casapiano - Aplicação aos diferentes suportes de divulgação -Afixação da missão na entrada principal do edifício 	-Grau de conhecimento da missão/vocação do Centro Cultural Casapiano a nível interno e externo	Não

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
Acervo e colecções	-Público interno e externo	-Valorização do património imaterial	-Gabinete de comunicação -Arquivo de imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta de afectação da gestão do património imaterial ao Arquivo de imagem - Proposta de nova designação: Serviço de gestão do património Imaterial - Proposta e atribuição de competências ao serviço: Recolha, inventariação, documentação e difusão do património imaterial - Validação da proposta pelo Conselho Directivo da Casa Pia de Lisboa - Implementação do Serviço 	Timing para implementação da proposta	Não

ANEXO 37: Ficha de acção de comunicação- Acervo e colecções

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
1. Património Imaterial	-Público interno e externo	-Valorização do património imaterial	-Gabinete de comunicação -Arquivo de imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de actividades a realizar: Encontros sobre testemunhos de vida; exposições temporárias e itinerantes; ateliers pedagógicos sobre oferta formativa -Definição/contacto com instituições parceiras para desenvolvimento de actividades: CED, Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, Juntas de Freguesia, estruturas casapianas - Definição de publicações: Criação da colecção temática sobre a identidade casapiana - Divulgação online da colecção temática 	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de conhecimento do património imaterial a nível do público interno - Implementação do serviço de gestão do património imaterial - Grau de envolvimento dos parceiros - Taxa de desenvolvimento de actividades - Implementação da colecção temática 	IT – Ficha de actividades

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
2. Estudo e investigação	-Público interno e externo	Incremento da função museológica	<u>Internos</u> -Biblioteca “César da Silva”: Centro de documentação casapiana -Gabinete de Comunicação -POCIQ	- Atribuição das responsabilidades de estudo e investigação ao centro de documentação casapiana -Criação de um programa de investigação agregado ao POCIQ - Nomeação de interlocutor junto do POCIQ -Definição de categorias temáticas de investigação: educação, formação, acolhimento, intervenção nas áreas da surdez e surdocegueira e património tangível e intangível - definição de parcerias: Universidades, institutos politécnicos e instituições congéneres - Publicação e disponibilização dos trabalhos de investigação - Organização de encontros técnico-científicos (ciclos de debate, cursos)	- Implementação do programa de investigação -Número de estudos desenvolvidos/publicados	IT: Ficha de actividades

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
3. Inventário e documentação	-Interno	Desenvolvimento da função museológica	<ul style="list-style-type: none"> - Biblioteca César da Silva -Arquivo Histórico e de Imagem - Colecção Visitável - Curso de auxiliar de manutenção de espaços - Unidade de obras e imobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição do programa matriz 3.0 - Definição dos recursos humanos a afectar:3 colaboradores (1 por serviço) ; Apoio de 2 voluntários à função museológica - Definição de cronograma - Formação dos colaboradores envolvidos - Inserção de dados - Disponibilização de informação através de um catálogo <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - número de bens inventariados - implementação do catálogo online 	I.T. Ficha de actividades

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
4. Conservação	-Interno	Desenvolvimento da função museológica	<ul style="list-style-type: none"> - Biblioteca César da Silva -Arquivo Histórico e de Imagem - Colecção Visitável - Curso de auxiliar de manutenção de espaços - Unidade de obras e imobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um manual de procedimentos sobre iluminação para equipa de segurança - Leitura e registo periódico dos valores de temperatura e humidade relativa - Inspecção periódica dos espaços - Elaboração e implementação de um plano periódico de limpeza - Elaboração e implementação de uma tabela de avaliação de riscos - Concepção de um plano de conservação preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de conservação das colecções - implementação das medidas propostas 	<ul style="list-style-type: none"> I.T. Plano periódico de limpeza I.T. Tabela de avaliação de riscos I.T. Plano de manutenção periódica

ANEXO 38: Ficha de acção – Edifício

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
1. Edifício	-Público interno (Colaboradores)	- Potenciar o edificado - Reestruturar áreas/espacos de trabalho	-Gabinete de comunicação -Colecção Visitável - Biblioteca César da Silva - Arquivo Histórico -Arquivo de Imagem - Serviços Administrativos - Unidade de Obras e Imobiliário	- Proposta de trabalho em conjunto com a Unidade de Obras e Imobiliário - Reunião de Kick off - Apresentação de plano de trabalho à Direcção do Centro Cultural Casapiano - Desenvolvimento de estudo das patologias do edifício pela Unidade de Obras e Imobiliário - Desenvolvimento de um plano de manutenção periódica - Proposta de reorganização das zonas administrativas/Gabinetes de trabalho - Implementação do processo de reorganização dos espaços - Implementação dos novos espaços de reservas	- Implementação das propostas apresentadas - Grau de periodicidade da aplicação do plano de manutenção periódica - Tempo para reorganização dos espaços físicos	I.T. Plano de manutenção periódica I.T. Tabela de riscos

ANEXO 39: Ficha de acção – Exposição e interpretação

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
1. Exposição	-Público interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidade às colecções - Estimular o hábito de visita - Dotar a exposição permanente de dinamismo passível de conquistar novos públicos - Contribuir para a fruição cultural 	<ul style="list-style-type: none"> -Gabinete de comunicação -Colecção Visitável - Consultores externos/ internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Convite aos consultores internos e externos para constituição de equipa para concepção e produção de exposições - Nomeação da equipa - Elaboração de um plano de exposições a curto, médio e longo prazo - Definição da política de exposições: campo temático, condições, espaços expositivos, duração, objectivos. - Definição da tipologia de exposições: Exposições temporárias, Exposições itinerantes e exposições virtuais. - Definição de meios: espaços físicos e internet - Exposição permanente: concepção do plano de renovação do discurso expositivo - Exposições temporárias: aproveitamento dos espaços de biblioteca, arquivo e pátio 	Taxa de implementação das propostas de acção	<ul style="list-style-type: none"> I.T. Plano de manutenção periódica I.T. Ficha de avaliação de exposições I.T. Ficha de avaliação de espaços e serviços I.T. Ficha de actividades I.T. Ficha de interesses da comunidade I.T. Relatório de actividades

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
1. Exposição (Cont.)	-Público interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidade às colecções - Estimular o hábito de visita - Dotar a exposição permanente de dinamismo passível de conquistar novos públicos - Contribuir para a fruição cultural 	<ul style="list-style-type: none"> -Gabinete de comunicação -Colecção Visitável - Consultores externos/ internos Curso de comunicação audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição e produção de um evento de carácter anual no âmbito da fotografia, pintura, escultura e gravura destinado a crianças e jovens (6 a 18 anos) Exposições itinerantes: Organização de 2 exposições alusivas à História da CPIL e ao seu fundador Exposições virtuais: Definição de temática pela equipa de consultores; Lançamento de concurso para alunos do curso de comunicação audiovisual ; Avaliação do júri; publicação da exposição na internet (site da CPL e blog do CCC) 	- Taxa de implementação das propostas de acção	

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	INDICADORES	REGISTO ASSOCIADOS
2.interpretação	Interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Parametrizar e uniformização dos suportes expositivos - Hiararquizar diferentes níveis de informação 	<p>Gabinete de comunicação</p> <p>Colecção visitável</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definição dos níveis de informação: 1º, 2º e 3º nível - Concepção, apresentação e implementação das propostas: <p>1º nível (tabelas, textos de parede, textos de sala)</p> <p>2º nível (mp3, quiosques multimédia, website)</p> <p>3º nível (definição da política editorial para publicações do centro cultural Casapiano, conteúdos descarregáveis através do website, concepção de uma publicação para crianças dos 5 aos 10 anos e jovens dos 11 aos 16 anos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uniformização gráfica - Definição e disponibilização da informação em português, inglês, LGP e braille; - Adaptação da linguagem a diferentes níveis etários 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de implementação das propostas de acção 	

ANEXO 40: Ficha de ação- Difusão e comunicação

ÂMBITO	PÚBLICO-ALVO	OBJECTIVOS	SERVIÇOS ENVOLVIDOS	ACÇÕES	REGISTO ASSOCIADOS
1.Centro Cultural Casapiano	<p>Interno: Colaboradores, educandos, familiares</p> <p>Externos: entidades parceiras, visitantes e utentes</p>	- Rentabilização dos recursos humanos existentes na área da comunicação	Gabinete de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação dos novos estatutos da Casa Pia de Lisboa - Transferência física do Gabinete de Comunicação dos serviços centrais para o edifício do Centro Cultural Casapiano - Definição de objectivos de comunicação - Levantamento de necessidades e diagnóstico - Levantamento de recursos internos - Definição de áreas estratégicas - Apresentação, validação e implementação do plano de comunicação - Desenho de instruções de trabalho na área da comunicação - Definição de acções estratégicas de comunicação - Reajustamento das estratégias - Avaliação das acções 	I.T. produzidos

ANEXO 41: Ficha de ação- Marketing

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o trabalho em rede e gestão por processos; - Promover o conhecimento do Centro Cultural Casapiano; - Visibilidade - Promover o conhecimento dos públicos - Potencializar os recursos/meios existentes ao nível do planeamento e gestão estratégica 	Interno /externo (reais e potenciais públicos)	- Elaboração de um estudo de mercado	Estudo quantitativo (Inquérito por questionário)	- Internet/intranet (Via email)	UPJE (Unidade de Planeamento e Gestão estratégica)
		Interno /externo (reais e potenciais públicos)	-Elaboração de um estudo de público	- Estudo quantitativo (Inquérito por questionário) - Avaliação Implementação de fichas de avaliação	- Internet (website institucional) - intranet - Disponibilização no local	UPJE (Unidade de Planeamento e Gestão estratégica) / Gabinete de Comunicação

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
	<p>Promover o trabalho em rede e gestão por processos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o Centro Cultural Casapiano; - Potencializar os recursos/meios existentes - Perspectivar formas de sustentabilidade - Promover os recursos e formação da Casa Pia de Lisboa _ Racionalizar os meios técnicos e humanos existentes - Promover a notoriedade e visibilidade dos grupos existentes 	Externo (parceiros, utentes)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de Técnicas de Fundraising 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de política de gestão de espaços (auditório e sala de reuniões); - Elaboração de tabela de preços/condições dos espaços - Implementação de política de preços para actividades do serviço educativo; - Implementação de política de preços para material de desgaste (fotocópias, encadernações...) - Comercialização de publicações (mediante política de descontos para parceiros e colaboradores; 	Internet (website institucional; via email)	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Comunicação - Direcção CCC - Coordenadores e educandos do Curso de Restauração e - Curso de Comunicação audiovisual - Grupos de expressão musical

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
				<p>- Serviço de catering (pelo curso de restauração)</p> <p>- Disponibilização apoio audiovisual (pelo curso de comunicação audiovisual)</p> <p>- Implementação de política de preços para actuações externas (grupos de expressão da Casa Pia de Lisboa)</p> <p>- Apadrinhamento dos grupos de expressão por figuras mediáticas</p>		

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
	Promover os recursos e formação da Casa Pia de Lisboa		- Implementação de Técnicas de Fundraising	Implementação de política de salário estímulo: - animação de festas de aniversário pelo curso de animador sociocultural - Exploração do espaço de cafetaria por educandos do curso de restauração	Internet (website institucional; via email) Presencial	Gabinete de comunicação Direcção do CCC Coordenadores e educandos dos cursos de animador sociocultural e Curso de Restauração

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a imagem institucional - Promover e potencializar os recursos ao nível da formação - Promover as colecções do Centro Cultural Casapiano - Promover o conhecimento do Centro Cultural Casapiano; 	Externo	- Implementação de estratégias de merchandising	<p>- Concepção, produção e comercialização de artigos pelo curso de produção artística:</p> <p>Serigrafias, gravuras, peças escultóricas da autoria dos educandos</p> <p>- Concepção, produção e comercialização de artigos pelo curso de Design de Moda:</p> <p>Design e concepção de uma linha de roupa (T-shirts e lenços) e acessórios (chapéus e malas) inspirados nas colecções do CCC;</p> <p>Design e concepção de uma <i>linha jovem</i></p>	Matérias-primas para concepção das peças	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Comunicação - Direcção do CCC - Serviço de apoio administrativo - Coordenador e educandos do curso de Produção Artística e Curso de Design de Moda - Centros de Educação e Desenvolvimento
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de política de proximidade com os públicos 	Externo	- Implementação de estratégias de marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> - Actualização da mailing list existente - Criação de template de email para divulgação da programação do CCC - Implementação do <i>direct mail</i> para divulgação da programação do CCC - Envio de felicitações por ocasião do aniversário 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de dados existentes Internet (email e website) 	Gabinete de Comunicação

ANEXO 42: Ficha estratégica de comunicação- Relações Públicas

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Projectar a missão institucional associando-a a valores intangíveis - Notoriedade - Projectar favoravelmente a imagem institucional - Inverter os efeitos da projecção mediática negativa 	Interno/externo	- Reforço da Identidade Visual	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma mascote com animação em 3D pelo curso de comunicação audiovisual - Concepção de um projecto de sinalética interna concebido pelo curso de Produção Artística mediante concurso - Implementação de sinalética externa - Concepção de projecto de decoração da sala pedagógica - Criação de um manual de acolhimento em diferentes idiomas e braille 	Internos. Meios técnicos e humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Comunicação - Curso de comunicação audiovisual - Curso de produção artística - Câmara Municipal de Lisboa - Unidade de Obras e Imobiliário (UOI) - Curso de Design de Moda - CNO (Centro de Novas Oportunidades)
		externo	- Incremento da relação com os órgãos de comunicação social	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganização e actualização da base de dados existente. - Actualização trimestral da base de dados - Uniformização dos suportes gráficos: nota de agenda, press release e comunicados 	Internet	Gabinete de Comunicação Coordenadores e educandos dos cursos de turismo, animador sociocultural e restauração

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
Relações Públicas				<ul style="list-style-type: none"> - Planificação/revisão trimestral das acções de comunicação a desenvolver - Envio mensal de notas de agenda para os media - Dinamização da press room do website - Implementação de rotinas de clipping semanal - Implementação de politica de media - Follow up telefónico - Organização de eventos para jornalistas (visitas ao Centro Cultural Casapiano, almoços no restaurante pedagógico, visitas integradas – CCC e CPL – acções de dinamização pelos educandos do curso de turismo e animador sociocultural 		

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
R.P. (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento da relação com a comunidade envolvente - Situar o Centro Cultural Casapiano na comunidade em que se insere - Promover a notoriedade 	Externo (comunidade envolvente)	- Incremento de acções de enquadramento comunitário)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de parcerias com juntas de freguesia: Santa Maria de Belém, S. Francisco Xavier e Ajuda - Desenvolvimento de projectos conjuntos ao nível do serviço educativo e programação cultural - Desenvolvimento de acções conjuntas de divulgação: Muppies, newsletters e websites. - Acolhimento de iniciativas relacionadas com a comunidade - Associação a eventos culturais promovidos pelas Juntas de Freguesia - Implementação de um programa de voluntariado para a comunidade - Desenvolvimento de parcerias com estruturas locais ligadas à intervenção com crianças e jovens 	<p>Instrução de trabalho: Ficha de interesses da Comunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet - Espaços noticiosos das instituições parceiras - Espaços do CCC 	<p>Gabinete de Comunicação Junta de Freguesia de S. Francisco Xavier Junta de Freguesia de Santa Maria de Belém Junta de Freguesia da Ajuda Instituto de Apoio à Criança Comissão de Protecção de crianças e Jovens em risco Associação Casapiana de Solidariedade</p>

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO – ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
R.P. (Cont).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover práticas de trabalho em rede e gestão por processos - Implementar instruções de trabalho no Centro Cultural Casapiano - Incrementar a coesão e reforço do sentimento de pertença - Incrementar a interiorização da missão institucional e objectivos comuns e transversais - Apostar na formação e qualificação dos colaboradores - Estreitar relações com e entre colaboradores 	Interno (Colaboradores)	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso a 3 suportes de comunicação: oral, escrita e audiovisual/electrónica - Criação de instruções de trabalho - Aposta na formação dos colaboradores 	<p>Comunicação oral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de reuniões mensais entre colaboradores <p>Comunicação escrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma única mailing list - Criação de um quadro informativo - Criação de espaço editorial na newsletter institucional destinado aos colaboradores <p>Comunicação audiovisual/Electrónica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intranet e email – Disponibilização de documentos internos comuns às diferentes áreas funcionais (Fichas de instrução de trabalho) <p>Criação e implementação de instruções de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de necessidades de formação - Informação sobre ofertas de formação disponíveis - Felicitar os colaboradores em datas comemorativas 	Internet, intranet, quadro informativo	Gabinete de Comunicação Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica (UPGE)

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
R.P.(Cont)	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar a identificação com a missão institucional - Fomentar a coesão interna 	Interno (Colaboradores, educandos e familiares)	Organização de eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma bolsa interna de voluntariado para desenvolvimento de projectos/acções no âmbito das diferentes funções museológicas - Organização de actividades para familiares de colaboradores - Participação colectiva nos eventos institucionais - Desenvolvimento do programa de aulas nos espaços do Centro Cultural Casapiano: Colecção visitável, Biblioteca e Arquivo) - Promoção de estágios curriculares para educandos: formação em contexto de trabalho 		Gabinete de Comunicação Centros de Educação e Desenvolvidimentos Serviços Centrais

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
R.P.(Cont)		Externo (comunidade envolvente, visitantes, turistas, entidades parceiras)		<ul style="list-style-type: none"> - Realização de actividades extraordinárias no âmbito de datas comemorativas: Dia internacional dos museus, dia mundial da música, etc - Desenho de programação para público externo em conjunto com coordenadores de cursos - Realização de concertos aos fins de semana pelos grupos de expressão musical 		Gabinete de Comunicação Grupos de expressão musical

ANEXO 43: Ficha estratégica de comunicação – Publicidade e internet

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
Internet e publicidade	<ul style="list-style-type: none"> - Projectar a missão institucional associando-a a valores intangíveis - Notoriedade - Projectar favoravelmente a imagem institucional - Inverter os efeitos da projecção mediática negativa 	Interno/externo Crianças e jovens dos 10 aos 15 anos	- Potencialização do website institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Reformulação dos conteúdos - Disponibilização online das fotografias do Arquivo de Imagem - Disponibilização online da visita virtual ao CCC e exposições virtuais - Disponibilização online da programação cultural, informação sobre horários, contactos, espaços e serviços, publicações e relatórios de actividades - Mailing list online - possibilidade de registo para integração da mailing list institucional - Press room - Actualização periódica da press room do website com disponibilização de informação sobre a entidade museológica 	Internet (website e blog)	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Comunicação - Curso de comunicação audiovisual - Curso de animador sociocultural

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
				<p>Espaço infantil</p> <p>- criação deste espaço online com conteúdos para crianças: programas interactivos, publicações pedagógicas relacionadas com as colecções em parceria com o curso de animador sociocultural e comunicação audiovisual</p> <p>Reformulação do Blog</p> <p>- Criação de coerência visual com o website</p> <p>- Direcção de conteúdos para crianças e jovens dos 10 aos 15 anos (linguagem acessível)</p> <p>Adesão às redes sociais:</p> <p>Criação de uma página de facebook sobre o Centro Cultural Casapiano</p>		

ÂMBITO	OBJECTIVOS	PÚBLICO -ALVO	ESTRATÉGIA	ACÇÕES	RECURSOS	INTERVENIENTES
		externo	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso à publicidade viral - Campanha publicitária de pequenas dimensões 	<p>Publicidade Viral : através do facebook</p> <p>Campanha publicitária: Concepção de peças gráficas pelos educandos do curso de produção artística e comunicação audiovisual</p> <p>postal free, muppies e ¼ de página num jornal semanário</p> <p>Divulgação pelos educandos do curso de apoio psicossocial, turismo e auxiliar de acção educativa</p>	<p>Internet (facebook)</p> <p>Acções de divulgação</p>	Gabinete de Comunicação cursos de apoio psicossocial, turismo e auxiliar de acção educativa

ANEXO 44: Cronograma Previsional

Tarefa	Mês																																			
1. Definição Conceptual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Reunião de kick off																																				
Brainstorming entre colaboradores																																				
-Definição das propostas																																				
Apresentação das propostas ao Conselho Directivo																																				
Validação/reformulação das propostas apresentadas																																				
Inclusão no regulamento do Centro Cultural Casapiano																																				
Aplicação aos diferentes suportes de divulgação																																				
Afixação da missão na entrada principal do edifício																																				
2. Acervo e colecções – Património imaterial																																				
Proposta de afectação da gestão do património imaterial ao Arquivo de imagem																																				
Proposta de nova designação: Serviço de gestão do património Imaterial																																				
Proposta e atribuição de competências ao serviço																																				
Validação da proposta pelo Conselho Directivo																																				
Implementação do Serviço																																				
Definição de actividades a realizar																																				

Tarefa	Mês																																			
2. Acervo e colecções – Património imaterial (Cont)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Definição/contacto com instituições parceiras para desenvolvimento de actividades																																				
Definição de publicações: Criação da colecção temática sobre a identidade casapiana																																				
- Divulgação online da colecção temática																																				
2. Acervo e colecções – Estudo e Investigação																																				
Atribuição das responsabilidades de estudo e investigação ao centro de documentação casapiana																																				
Criação de um programa de investigação agregado ao POCIQ																																				
Nomeação de interlocutor junto do POCIQ																																				
Definição de categorias temáticas de investigação																																				
Definição de parcerias																																				
Publicação e disponibilização dos trabalhos de investigação																																				
Organização de encontros técnico-científicos (ciclos de debate, cursos)																																				

Tarefa	Mês																																			
2. Acervo e coleções – Inventário e documentação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
- Aquisição do programa matriz 3.0																																				
Definição dos recursos humanos a afectar																																				
Formação dos colaboradores envolvidos																																				
Inserção de dados																																				
Disponibilização de informação através de um catálogo <i>online</i>																																				
2. Acervo e coleções – Conservação																																				
Elaboração de um manual de procedimentos sobre iluminação para equipa de segurança																																				
Leitura e registo periódico dos valores de temperatura e humidade relativa																																				
Inspeção periódica dos espaços																																				
Elaboração e implementação de um plano periódico de limpeza																																				
Elaboração e implementação de uma tabela de avaliação de riscos																																				
Concepção de um plano de conservação preventiva																																				

Tarefa	Mês																																			
3. Edifício	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Proposta de trabalho em conjunto com a Unidade de Obras e Imobiliário																																				
Reunião de Kick off																																				
Apresentação de plano de trabalho à Direcção do Centro Cultural Casapiano																																				
Desenvolvimento de estudo das patologias do edifício pela Unidade de Obras e Imobiliário																																				
Desenvolvimento de um plano de manutenção periódica																																				
Proposta de reorganização das zonas administrativas/Gabinetes de trabalho																																				
Implementação do processo de reorganização dos espaços																																				
Implementação dos novos espaços de reservas																																				

Tarefa	Mês																																			
4. Exposição e investigação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Convite aos consultores internos e externos para constituição de equipa para concepção e produção de exposições																																				
Nomeação da equipa																																				
Elaboração de um plano de exposições a curto, médio e longo prazo																																				
Definição da política e tipologia de exposições																																				
Definição de ferramentas: espaços físicos e internet																																				
Definição e produção de um evento de carácter anual destinado a crianças e jovens (6 a 18 anos)																																				
Exposições itinerantes: Organização de 2 exposições alusivas à História da CPIL e ao seu fundador																																				
Exposições virtuais: Definição de temática pela equipa de consultores; Lançamento de concurso para alunos do curso de comunicação audiovisual ; Avaliação do júri; publicação da exposição na internet																																				
Definição dos níveis de informação: 1º, 2º e 3º nível																																				
Concepção, apresentação e implementação das propostas																																				

Tarefa	Mês																																			
5.Difusão e Comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Transferência física do Gabinete de Comunicação dos serviços centrais para o edifício do Centro Cultural Casapiano																																				
Definição de objectivos de comunicação																																				
Levantamento de necessidades e diagnóstico																																				
Levantamento de recursos internos																																				
Definição de áreas estratégicas																																				
Apresentação, validação e implementação do plano de comunicação																																				
Desenho de instruções de trabalho na área da comunicação																																				
Definição de acções estratégicas de comunicação																																				
Implementação das estratégias de comunicação																																				
Reajustamento das estratégias																																				
Avaliação das acções																																				